

Innovating #NU2.0 at Grass-Roots



Hasan Bachtiar

بسم الله الرحمن الرحيم

*"**Bismillaahi**", kelawan nyebut asmane Gusti Alloh;*
*"**ar-Rohmaani**", Dzat Kang Welas Asih ing ndalem ndunyo;*
*"**ar-Rohiimi**", tur Dzat Kang Welas Asih ing ndalem akherat beloko.*



Hadlrotusy Syaikh MUHAMMAD HASYIM ASY'ARI Jombang (1871—1947)

Rois Akbar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama;
Pendiri & Pengasuh Pondok Pesantren Tebuireng, Jombang

[digital painting by @FihrilKamal, 2021]



Innovating #NU2.0 at Grass-Roots

A Strategic Management Approach

Menginovasi #NU2.0 di Tingkat Akar-Rumput:
Suatu Pendekatan Manajemen Strategis





Kyai ‘ABDUL WAHHAB HASBULLAH Jombang (1888—1971)
Rois ‘Aam Pengurus Besar Jam’iyyah Nahdlotul ‘Ulama Ke-2;
Pengasuh Pondok Pesantren Tambakberas, Jombang

[digital painting by @FihrilKamal, 2020]

Judul
Innovating #NU2.0 at Grass-Roots
A Strategic Management Approach

Menginovasi #NU2.0 di Tingkat Akar-Rumput:
Suatu Pendekatan Manajemen Strategis

Penulis
HASAN BACHTIAR
© 2023

Penyumbang Galeri
@FIHRILKAMAL

Penyunting
MUHAMMAD AFIFUDDIN, SUFIYAN TSAURI

Penata Letak
ANDRE RAHMAT HIDAYAT, ULUL ALBAB

Perancang Sampul
DIAN SETIAWAN, TAFIS ALI AZHAR

Penerbit


LEMBAGA TA'LIF WAN NASYR – JAM'IYYAH NAHDLOTUL 'ULAMA (LTN-NU) RANTING KALURAHAN WEDOMARTANI
Jl. Raya Kayen 25, Wedomartani, Ngemplak, Sleman,
Daerah Istimewa Yogyakarta 55581 – INDONESIA
☎ 0852-7171-1926 https://yanura.id ✉ nu.wedomartani@gmail.com

Edisi 1 – Cetakan 1
Juni 2023 M/Dzulhijjah 1444 H



Pemasaran
ZULAEKHA RITASARI, SETIA BUDI IRWANTO

Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Bachtiar, Hasan. 2023. ***Innovating #NU2.0 at Grass-Roots: A Strategic Management Approach*** (Menginovasi #NU2.0 di Tingkat Akar-Rumput: Suatu Pendekatan Manajemen Strategis). Yogyakarta: Lembaga Ta'lif wan Nasyr Nahdlotul 'Ulama (LTN-NU) Ranting Wedomartani.

Kredit Foto Sampul Depan
Japan, Shin-Tosu. A white with blue strip West Japan Shinkansen, bullet train, 700N Series Super Express coming into station on elevated tracks. © 2014 by Malcolm Fairman; 31.3 x 20.9 cm; www.alamy.com

PERSEMBAHAN



Nahdlotul 'Ulama*****
KEBANGKITAN KAUM CENDEKIAWAN
The Awakening of Intellectuals



dumateng poro Kyai guru Harokah Nahdliyyah,
kawulo sami'na wa-atho'na...

for Tasa, Razen, Labib, and their mommy, Arina,
what a wonderful life...

kagem Ibuk, Bapak, lan Cacak,
Yasinan-Tahlilan kulo mben malem Jemuwah...

---

* Pataka "*Al-Idaaroh al-'Aaliyah li-Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama 1344 H/1926 M*" (*the guidon of the Central Board of the Nahdlotul 'Ulama Association*), karya-cipta Kyai RIDWAN 'ABDULLOH Surabaya, ditetapkan resmi pada Mu'tamar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama Ke-2 di Surabaya, 12 Robiuts Tsani 1346 H/9 Oktober 1927 M. Reproduksi, sumber: Aboebakar (Atjeh), *Sedjarah Hidup K.H.A. Wahid Hasjim dan Karangan Tersiar* (Djakarta: Kemenag-RI, 1957), hlm. IX.

DAFTAR ISI

Daftar Ilustrasi & Lampiran

PRAKATA PENULIS

Bismillaahirrohmaanirrohiim. Alhamdulillaahi robbil 'aalamiin.
Ash-sholaatu was-salaamu 'alaa asyrofil ambiyaa-i wal-mursaliin,
Sayyidinaa wa Maulaana Muhammadin shollalloohu 'alaihi wa sallam,
wa 'alaa aalihii wa-shohbihii ajma'iin.

Segenap puji dan syukur belaka yang patut penulis panjatkan kepada Gusti Alloh Ta'ala atas selesainya penulisan buku ini, sehingga dapat terbit dan kini tersaji di hadapan sidang pembaca budiman-budiwati. Sholawat dan salam penulis haturkan kepada Kanjeng Nabi Muhammad SAW, sang panutan agung sekaligus "*the grand theorist*", yang kita harapkan syafa'atnya kelak di akhirat. Bacaan Surah al-Fatihah penulis hadiahkan kepada segenap *mu'assis* dan *masyayikh Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama*, para *auliya'* dan *'ulama warosatul ambiya'*, para kyai dan nyai Nusantara, *mujaddid* penegak panji-panji Islam *Ahlis Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah*, yang telah mewariskan perjuangan secara sambung-menyambung.

Gagasan untuk menulis buku ini, semula, dirangsang oleh serangkaian artikel yang disiarkan oleh Kyai YAHYA CHOLIL STAQUF Rembang—kala itu masih sebagai Katib 'Aam Syuriyah, kini telah mengemban amanah sebagai Ketua Umum Tanfidziyah, Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama (PBNU)—pada medio November 2019. Proses penulisannya dimulai pada bulan Romadlon 1441 H, medio Juni 2020 M, hingga berakhir pada bulan Syawal 1442 H/Juni 2021 M. Boleh dibilang bahwa buku ini merupakan ikhtiar respon sekaligus upaya derivasi penulis atas gagasan-gagasan Kyai Staquf tersebut. Kyai Staquf kemudian, ternyata, mengelaborasi secara lebih utuh-tuntas gagasan-gagasannya di dalam karyanya, *Perjuangan Besar Nahdlotul Ulama: Tajdid Jam'iyyah untuk Khidmah Millenial* (2020).

Lebih dari itu, buku ini harus ditulis sebagai semacam "laporan kinerja sosial" penulis, yang telah di-*bai'at* sebagai kader NU semenjak tahun 1995, di zaman senjakala Orde Baru, kemudian terus-menerus belajar dan terlibat di dalam *Harokah Nahdliyyah*, serta menjalani pelbagai penugasan *khidmah* di berbagai koordinat organ NU. Pengalaman selama lebih dari 28 tahun tiada berkeputusan itu, *insyaa Allooh* hingga akhir hayat, bagi penulis pribadi, telah menjadi suatu lelaku pendisiplinan-diri untuk terus-menerus mengolahnya dan merefleksikannya kembali, lantas mengajukan konklusinya sebagai konstruksi interpretasi baru, untuk diuji lebih-lanjut bersama para 'ulama dan kader Nahdliyyin di pelbagai koordinat penugasan.

Risalah ini mengambil, sebagai pusat perhatian pembahasannya, "*Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput", yang menubuh secara struktural sebagai "NU Ranting"—berikut seluruh organnya (kultural, struktural, auksiler/ansiler)—dengan "desa/kelurahan" sebagai *locus*-nya. Berdasarkan pengalaman relatif panjang penulis sebagai kader NU tersebut, penulis telah tiba pada sebuah konklusi strategis bahwa "hidup ber-NU", atau mengabdi dan berjuang di dalam "semesta *Harokah Nahdliyyah*", pertama dan terutama harus dikerjakan di tingkat akar-rumput (*grass-roots*), di komunitas basis, di arus-bawah (*downstream*), yaitu di desa-desa di seantero Nusantara—yang hari ini telah mencapai jumlah 83.820 (BPS, 2019)—sebagai "medan laga" uji-implementasi menegakkan panji-panji Aswaja an-Nahdliyyah.

Dengan demikian, sungguh penting lagi mendesak untuk dirumuskan suatu "cetak-biru siasat", *a strategy blueprint*, yang diharapkan bakal dapat menjadi kompas pedoman, mungkin juga *benchmark*, sekurang-kurangnya untuk memperjelas, perihal agenda-agenda apa saja yang harus menjadi garapan, serta bagaimana menjalankan-mewujudkannya, bagi gerak-langkah NU Ranting. Seluruhnya, boleh dibilang, merupakan suatu ikhtiar sederhana belaka dari penulis untuk turut *urun rembug* merumuskan masa depan NU, yang sekarang telah mencapai usia satu abad (1344—1444 H), dan dengan demikian segera menggelar agenda-agendanya untuk "Kebangkitan Kedua" (*an-Nahdloh ats-Tsaaniyah*).



Atas rampungnya penggarapan risalah sederhana ini, penulis layak menghaturkan berlaksa-laksa terima kasih kepada banyak pihak.

Pertama, kader-kader yang kini sudah menjadi sangat senior di Jam'iyyah NU Ranting Bungurasih, Waru, Sidoarjo, Jawa Timur, antara lain Kyai Muslimin "sang ideolog", *almaghfurlah* Kyai Thoyib, *almaghfurlah* Kyai Muchtarom, Cak Nasix "sang organisator *cum* maestro kaderisasi", Cak Aly, Cak Dho'i, Cak Hary, Ning Ulfah, dkk. rekan-rekanita IPNU-IPPNU. Pada paruh kedua dasawarsa 1990-an, di masa-masa akhir *sandyakalaning* rejim Orde Baru, NU Ranting Bungurasih telah menjadi "kawah candradimuka" pertama bagi penulis berkhidmah sebagai kader NU.

Kedua, *poro sedulur* INS@N (Institut Praksis Kemanusiaan) di Surabaya (eks-SKI SMAN 16 Surabaya), yaitu Teguh Rachmanto, kini semakin aktif berkhidmah sebagai salah satu instruktur nasional Pendidikan Kader Penggerak Nahdlotul 'Ulama (PKPNU), Kapin-Ella, Iwan, Cahyo, Syukri, Purnomo, Didik "kuadrat", *almaghfurlah* Rosyid, Kusno, Benny, Arif, Ony, Rodhi Master, dkk., yang sudah menjadi *sparing partners* penulis pada masa-masa formatif. Haru-biru menjalani masa remaja di SMA itu, bagi penulis dkk., adalah ajang latihan "pertarungan dalam jarak dekat", *close combats*, melawan anasir-anasir Wahabi-Salafi dan Ikhwanul Muslimin di Kota Surabaya.

Ketiga, para penggerak "Perjuangan Besar Nahdlotul 'Ulama (PBNU)" (*sic*) Ranting Wedomartani, di antaranya ialah Kyai Muhammad Labib (pengasuh Pondok Pesantren Anwar Futuhiyyah, dan mantan Rois Syuriyah), *supervisor cum* lawan-tanding diskusi penulis; Mas Guru Muhammad Afifuddin (Kepala MI Qurrota A'yun), Kaji Sufiyan (Ketua Tanfidziyah), Kang Andre "*the paramedic*", Pak Farkhan, Pak Hery, Mas Kyai Najib, Kang "Danjen" Parjiyo, Gus Ulul "*homo digitus*", Kang Dian "*the captain*", dkk. NU Ranting Wedomartani sekarang sedang menjadi "laboratorium transformasi sosial ala *Harokah Nahdliyyah*" berskala meso, lokasi di mana teori-teori baru dirumuskan dan diujicobakan secara sangat dialektis. Ujar Kyai Labib, "NU Ranting Wedomartani *kudu baris rapih, kudu solid-kuat, kudu maju-canggih, ben iso dadi conto aliyas benchmark kanggo ranting-ranting liyane*!"

Keempat, para aktivis dan alumni Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Komisariat Universitas Gadjah Mada dan Cabang Sleman, Yogyakarta, antara lain Kang Andi, Aa' A'im, Kang Formen, Cak Khoiron dan Ning Lala, Gus Mustafied, Gus Kholid (kini Sekretaris Jenderal ISNU), Gus Uzair, Kang Luthfi, Gus Heru dan Ning Rika, Mas Lurah Wahyudi, Mansyur, Sumedi, Syihab, Mahbub, Bosman, Amex, dkk. PMII telah menjadi "madrosah kaderisasi" kedua bagi penulis medio 1998—2005, di awal milenium ketiga, di mana kami semua sedang menyaksikan gelombang besar "zaman digital".

Kelima, para *supervisors* penulis di PWNU-DIY: Kyai Chasan 'Abdulloh Mlangi, Kyai Mu'tashim Billah Pandanaran, Kyai Masrur Ahmad Cangkringan, *almaghfurlah* Prof. Mas'ud Machfudz, *almaghfurlah* Kyai Fajrul Falaakh, M.A., serta Prof. Purwo Santoso, Ph.D., yang senantiasa bersedia meluangkan waktunya untuk menguji formula-formula strategi NU Ranting Wedomartani, di tengah kesibukannya pasca-perintisan Universitas Nahdlotul 'Ulama (UNU) Yogyakarta, juga sahabat-sahabat di PW-LAZISNU-DIY, dll.

Keenam, tak mungkin terlupa ialah terima kasih penulis, sekaligus permohonan maaf setulus-tulusnya, kepada keluarga kecil penulis, *the sweet home for good*: Arina M. Bachtiar, Syakira Vita Sasmaya, Ahmad Razen Waskita, dan Abdurrahman Mughni Labib—yang senantiasa menyediakan kehangatan batin, dan telah merelakan penulis untuk menghabiskan sekian persen jatah waktu cengkerama keluarga guna dikorbankan demi penuntasan buku ini.



Awalnya, risalah ini direncanakan sebagai sebuah kertas kerja pendek belaka, yang menjadi bagian dari Serial "*Innovating #NU2.0 at Grass-Roots*", *occasional working papers* terbitan 'ABD AL-WAHHAB HASBULLAH *Globalization Research Station* (AWH-GRS). Serial kajian "Menginovasi NU di Abad Kedua di Tingkat Akar-Rumput" ini disiarkan gratis melalui *platform* digital <https://www.academia.edu>.

Atas dorongan beberapa kolega dekat penulis, risalah ini harus dikembangkan, diperdalam lagi diperluas pembahasannya, sehingga menjadilah seperti yang sekarang terhidang di hadapan sidang pembaca budiman-budiwati.

Sebagai tambahan, agar tetap mengandung suatu "kesegaran visual" dalam kadar yang menyehatkan, buku ini diniatkan sekaligus menjadi sebuah "galeri seni" yang memamerkan sketsa-sketsa digital potret 'ulama Aswaja Nusantara, yang pemikiran-pemikirannya terkutip di sekujur buku ini. Semua sketsa tersebut—kecuali tentang Kyai Abdul Muchith Muzadi Jember dan Kyai Ali Maksum Krapyak—merupakan buah karya Muhammad Fihril Kamal, seorang santri *cum digital painter* asal Lamongan, Jawa Timur, yang disiarkan melalui akun Facebook-nya secara gratis hingga hari ini, dan karenanya patut diapresiasi tinggi-tinggi. Dalam caranya nan khas "santri-*nyeni*", *Kang* Fihril mencoba mengejawantahkan kecintaannya kepada para *'ulama warosatul anbiya* penegak panji-panji Aswaja an-Nahdliyyah panutannya.

Meskipun telah selesai ditulis pada Syawal 1442 H/Juni 2021 M, buku ini belum bisa langsung terbit. Sebabnya, penulis membutuhkan pengujian-ulang guna mengevaluasi aspek-aspek validitas dan reliabilitasnya, lantas dilakukanlah perbaikan di sana-sini. Suatu berkah tersembunyi bahwa buku ini, kini, terbit di tahun 1444 H, dalam mana Jam'iyyah NU sudah memasuki Abad Kedua. *Ngiras pantes*, kata orang Jawa, buku ini menjadi satu "kado kecil" penulis untuk Satu Abad Nahdlotul 'Ulama—sehingga biarlah 100% royaltinya, yang dikelola melalui Penerbit LTN-NU Wedomartani, meski tak seberapa jumlahnya, akan menjadi salah satu sumber pendanaan NU Ranting Wedomartani dalam mewujudnyatakan agenda-agenda strategisnya di bawah semboyan "Gotong-Royong untuk Kemaslahatan Universal".

Bagi setiap penulis, pada akhirnya, tiada yang lebih membahagiakan kecuali bahwa buah-buah karyanya, tatkala terbit, beredar, dan melihat matahari kehidupannya, bakal memendarkan aneka kemanfaatan bagi siapa saja yang bersedia mereguknya, serta memperoleh masukan atas segenap kelemahan, kekeliruan, atau kekurangannya. Hanyalah dari Alloh Ta'ala segala sesuatunya bermula, dan hanya kepada-Nya belaka semua-muanya pasti berakhir.**[ض]**

Laa ilaaha illaa Anta, subhaanaka innii kuntu minadz-dzoolimiin.

Dusun Pinus Kembar, Wedomartani,
ndherek mangayubagyo Abad Kedua Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama,
medio Juni 2023 M/Dzulhijjah 1444 H

HASAN BACHTIAR

PENDAHULUAN

1

Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama (NU), tepat pada 7 Februari 2023 M lalu, dalam perhitungan kalender Hijriyah, sudah mencapai usia Satu Abad (16 Rojab 1344—1444 H). Maka, NU sekarang, di Abad Kedua kiprahnya, sedang mengerjakan pelbagai agenda untuk mengejawantahkan apa yang disebut sebagai "Kebangkitan Kedua", *An-Nahdloh Ats-Tsaniyah*. Sebagai perkauman tradisional, perkumpulan atau organisasi modern, sekaligus gerakan keagamaan dan kemasyarakatan transformatif, NU mampu bertahan melintas waktu mengarungi samudera sejarah selama seratus tahun, *centennial*, tentulah merupakan sesuatu yang patut disyukuri, boleh juga menjadi kebanggaan nan tiada terpermanai, termasuk bagi penulis pribadi—teriring doa dari sanubari terdalam, semoga NU akan terus hidup menebar kemaslahatan umum hingga akhir zaman, *insya Allah*.

Dalam rangka itu, jauh-jauh hari sebelumnya, sejak medio November dan Desember 2019, tatkala masih mengemban amanah sebagai Katib 'Aam Syuriyah Pengurus Besar Nahdlotul 'Ulama (PBNU), Kyai YAHYA CHOLIL STAQUF Rembang melontarkan gagasan-gagasan segar yang dituangkannya secara berseri di dalam dua artikel panjang: "Governing The NU"[1] dan "NU Sesudah Ini".[2] Tak berhenti di sini, rupa-rupanya Kyai Staquf terus mengelaborasi dan mengonstruksi gagasannya secara utuh lagi luas-mendalam, sehingga tak berselang lama kemudian, persisnya pada 10 Maret 2020 M, terbitlah sebuah bukunya yang bertajuk *Perjuangan Besar Nahdlotul Ulama: Tajdid Jam'iyyah untuk Khidmah Millenial* (2020).[3]

---

[1] Yahya Cholil Staquf, "*Governing The NU*" (2019a). Artikel ini, terdiri atas lima bagian, pertama kali disiarkan secara berseri di laman Facebook Kyai Staquf [www.facebook.com/staquf], pada 15-18-19-20-21 November 2019, kemudian sempat didiskusikan dalam Seminar "*Positioning* dan Strategi Transformasi NU dalam Dinamika Milenial", yang diselenggarakan oleh Ikatan Keluarga Besar Alumni (IKBAL) Madrosah 'Aliyah (MA) Ma'arif NU As-Sa'adah dan Institut Agama Islam (IAI) Qomaruddin, di Pondok Pesantren Qomaruddin, Bungah, Gresik, Jawa Timur, 1 Desember 2019.

[2] Yahya Cholil Staquf, "NU Sesudah Ini" (2019b). Melanjutkan refleksi sebelumnya, yang ternyata mendapat sambutan cukup hangat di kalangan *nahdliyyin*, Kyai Staquf lantas menerbitkan artikel ini juga secara sinambung dan masih di laman Facebook-nya, terdiri atas lima bagian, pada 23-24 November dan 9-20-22 Desember 2019.

[3] Yahya Cholil Staquf, *Perjuangan Besar Nahdlotul 'Ulama: Tajdid Jam'iyyah untuk Khidmah Millenial* (Rembang: Mata Air Publishing, 2020). Kedua artikel di atas dimasukkan, dengan penjudulan baru, sebagai Bab III "Mengenali Jati Diri dan Kehendak Organisasi" dan Bab IV "Menuju Pemerintahan Nahdlotul 'Ulama". Simak



Kyai Yahya Cholil Staquf Rembang

Pengasuh Pondok Pesantren Roudlotuth Tholibin Rembang;
Ketua Umum Tanfidziyah Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlatul 'Ulama;
"Presiden Republik Terong Gosong"

[digital painting by @FihrilKamal, 2019]

Apa yang terjadi kemudian, ternyata, ialah takdir Gusti Alloh Ta'ala belaka yang menentukan lika-liku perjalanan sejarah NU sekaligus nasib hidup Kyai Staquf seterusnya. Kyai Staquf terpilih sebagai Ketua Umum Tanfidziyah PBNU di dalam ajang Muktamar NU Ke-34 di Bandar Lampung, 22—24 Desember 2021 M/17—19 Jumadil Ula 1443 H, mendampingi Kyai MIFTAKHUL AKHYAR Surabaya sebagai Rois 'Aam Syuriyah PBNU Masa Khidmat 2022—2027 M.

Selanjutnya, semakin memperjelas apa yang sudah dirumuskan dan diajukannya, Kyai Staquf kembali meluncurkan sebuah buku, namun kali ini merupakan buah karya seorang sahabat lamanya sejak 1980-an tatkala kuliah di Universitas Gadjah Mada sekaligus *nyantri* di Pondok Pesantren Krapyak, Yogyakarta, wartawan A.S. Laksana, yang berjudul *Menghidupkan Gus Dur: Catatan Kenangan Yahya Cholil Staquf* (2021).[4] Buku ini mencoba merekam seluk-liku satu penggalan sejarah hidup Kyai Staquf tatkala, sebagai "juru bicara presiden", mendampingi *almaghfurlah* Kyai ABDURRAHMAN AD-DAKHIL WAHID Jombang (1940—2009 M) sebagai Presiden Republik Indonesia Ke-5, selama 22 bulan, antara 1999—2001 M. Dalam suatu perpaduan unik antara uraian pemikiran dan tindakan Gus Dur, yang direkam, disaksikan, dan ditafsirkan oleh Kyai Staquf, yang kemudian direkam, diringkaskan, serta dinarasikan-ulang oleh Laksana, buku ini tetap harus disebut sebagai kesinambungan gagasan Kyai Staquf pula.

Barangkali, untuk sementara, boleh disebut merupakan "titik kulminasi" dari seluruh perkembangan Kyai Staquf ialah momentum penganugerahan gelar *Doctor Honoris Causa* oleh Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta, pada 13 Februari 2023 M, dalam mana beliau menyampaikan sebuah pidato ilmiah berjudul "Rekontekstualisasi Ajaran Islam untuk Tatanan Dunia Baru".[5] Anugerah doktor kehormatan ini menjadi satu penanda penting bahwa pemikiran Kyai Staquf telah diangkat ke mimbar akademis, untuk disajikan dan diujikan secara ilmiah, sehingga menjadi suatu sumbangsih wacana keislaman nasional dan global.

---

pula dokumentasi audiovisual lengkap kegiatan peluncuran buku ini di Kantor PBNU Jakarta dalam kanal media sosial YouTube 164 Channel/TVNU: <https://www.youtube.com/watch?v=U0NxC9t9HZc>.

[4] Lihat A.S. Laksana, *Menghidupkan Gus Dur: Catatan Kenangan Yahya Cholil Staquf* (Jakarta: LB Books, 2021). Simak rekaman diskusi peluncuran buku ini di kanal YouTube Televisi Nahdlotul 'Ulama (TVNU): <https://www.youtube.com/watch?v=pwlUdCHdFKc>, 19 Desember 2021 M.

[5] Yahya Cholil Staquf, "Rekontekstualisasi Ajaran Islam untuk Tatanan Dunia Baru", Pidato Ilmiah untuk Penganugerahan Gelar Doktor Kehormatan (*Doctor Honoris Causa*) di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 13 Februari 2023 M—bersama-sama dengan dr. Sudibyo Markus, M.B.A. (PP Muhammadiyah) dan Kardinal Miguel Angel Ayuso Guixot, M.C.C.J. (Gereja Katholik Vatikan). Simak pula rekaman acara ini di saluran digital YouTube NU Online: <https://www.youtube.com/watch?v=eYRO8G6WiBg&pp=ygUncGlkYXRvIGd1cyB5YWh5YSBkaSB1aW4gc3VuYW4ga2FsaWphZ2Eg>.

Gugusan Gagasan Kyai Staquf—“Highlights”

Sampai di sini, pelbagai lontaran pemikiran Kyai Staquf, yang sambung-sinambung secara dialektis itu,[6] sungguh-sungguh menarik lagi penting untuk direnungkan, bahkan patut ditanggapi dan ditindaklanjuti, oleh segenap komponen NU, yang sekarang berada di pelbagai lini, sektor, institusi, dan posisi, dalam melanjutkan perjuangan NU, struktural maupun kultural. Kyai Staquf telah berupaya, secara historis-filosofis, merefleksikan perjalanan panjang sejarah dan dinamika, eksistensi dan kiprah, NU. Beliau juga mencoba mengajukan beberapa poin konklusi teoretis-historis, kemudian menyuguhkan analisis kondisi dan situasi sekarang. Lantas, melangkah lebih jauh, beliau sekaligus mengajukan proyeksi-proyeksi strategis bagi penguatan dan pengembangan NU ke depan.

Kyai Staquf, syukurlah belaka, telah meringkas sendiri gugusan gagasannya perihal NU di Abad Kedua, yang harus disebut menjadi “wawasan baru” dalam *Khidmah Nahdliyyah*, bekal bagi siapa saja komponen NU. Ringkasan tersebut agak panjang, namun penting untuk penulis kutip seluruhnya di sini, yang beliau paparkan pada bagian akhir buku *Perjuangan Besar Nahdlotul ‘Ulama*, di bawah sub-judul “Makrifat Jati dan Makrifat Dharma”:

> Ini seperti istilah Jawa, tapi bukan kejawen. “Makrifat Jati” maksudnya *ma’rifatun nafs*, mengenali hakikat diri. Sedangkan “Makrifat Dharma” adalah *ma’rifatut taklif*, mengenali tugas atau peran yang dibebankan Tuhan dalam keberadaan diri. Keduanya harus dicapai oleh seorang *‘abid* (hamba) dalam pergulatan untuk mencapai *ma’rifatullah*.
>
> Seluruh uraian di atas, dari bab ke bab, adalah tentang makrifat jati dan makrifat dharma dalam ber-NU. Poin-poin berikut ini adalah saripatinya:
>
> 1. Bahwa Nahdlotul Ulama adalah keseluruhan perkauman yang merupakan bibit peradaban, seperti Bani Israil di bawah pimpinan Nabi Musa ‘Alaihissalam, seperti kaum Muhajirin dan Anshar di bawah bimbingan Kanjeng Nabi Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wasallam, seperti rombongan Raden Wijaya yang berhijrah dari Daha dan membedah hutan Maja;
> 2. Bahwa secara hakiki lingkup “tempat tinggal” dan kiprah Nahdlotul Ulama sejak *de facto* keberadaannya adalah keseluruhan peradaban dunia, bukan hanya Nusantara atau Indonesia, apalagi sekedar

---

[6] Penyelidikan gugusan pemikiran Kyai Staquf masih terbuka untuk dikerjakan. Untuk keperluan penyusunan risalah ini, penulis telah melakukan *secondary data research* singkat atas gagasan-gagasan Kyai Staquf, antara lain esai-esai, makalah-makalah, lontaran-lontaran pemikirannya yang segar-jenaka, pidato-pidato, ceramah-ceramah, hingga pengajian-pengajiannya, yang telah terdokumentasi secara literal maupun audio-visual, serta tersedia di aneka sumber digital: (a) situs-situs <teronggosong.id>, <baytarrahmah.org>, <libforall.org>, <gusyahya.id>, dll.; (b) *platform* <independent.academia.edu/YahyaStaquf>, (c) akun-akun media sosial (Twitter: @staquf; Facebook: <www.facebook.com/staquf>, Terong Gosong, dll.); serta (d) kanal YouTube (164 Channel, NU Online, Gus Mus Channel, Aswaja Tube, NUTV, dan Pondok Leteh). Lihat pula Septa Dinata, *Biografi K.H. Yahya Cholil Staquf: Derap Langkah dan Gagasan* (Yogyakarta: LKiS, 2022).

lingkungan subkultur pesantren, dan pergulatan selama hampir satu abad ini telah membawanya dari lingkungan lokal dan subkultural menembus ruang kiprah global dan universal;

3. Bahwa perjuangan menuju cita-cita peradaban berarti ikhtiar transformasi masyarakat dari kemapanan peradaban lama yang merosot menuju fajar peradaban baru yang lebih baik dan penuh harapan;
4. Bahwa Nahdlotul 'Ulama bekerja dalam panduan nilai-nilai *ahlus sunnah wal jama'ah* dengan warisan tradisi pesantren sebagai *habitus* (modal budaya yang telah meresap sebagai adat, keterampilan, dan kecenderungan yang tertanam secara mendalam) untuk menanggapi realitas masyarakat dan kesejarahan dari waktu ke waktu menuju cita-cita peradaban yang mulia, yaitu untuk mewujudkan tata dunia yang sungguh-sungguh adil dan harmonis yang didasarkan atas penghormatan terhadap kesetaraan hak dan martabat di antara sesama umat manusia;
5. Bahwa termasuk di antara *habitus* yang diwariskan oleh tradisi pesantren itu adalah kemampuan *bashirah ruhaniyyah* (ketajaman mata batin) dari para *'ulama shalihin* sebagai buah barokah dari istikamah dalam ilmu, *ri'aayah*, dan keikhlasan;
6. Bahwa demi perjuangan untuk mewujudkan cita-cita peradaban mulia itu Nahdlotul 'Ulama secara mutlak membutuhkan NKRI yang kuat sebagai titik tolaknya;
7. Bahwa upaya transformasi masyarakat untuk perbaikan peradaban itu mensyaratkan diperluasnya sasaran khidmah Nahdlotul 'Ulama, tidak melulu untuk warganya sendiri saja tapi secara inklusif mengabdi bagi kemaslahatan umum;
8. Bahwa kehendak untuk mengupayakan transformasi masyarakat itu menuntut Nahdlotul 'Ulama sebagai *jam'iyyah diiniyyah ijtimaa'iyyah* (organisasi keagamaan dan kemasyarakatan) untuk secara nyata dan *lumintu* (terus-menerus, tak putus-putus) melibatkan diri dalam masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat dalam bidang-bidang yang luas, baik dengan upaya membina vokasi masyarakat (kemampuan untuk menangani masalah di berbagai bidang) maupun upaya advokasi (dukungan dan pembelaan) terhadap kebijakan-kebijakan publik yang relevan, yang semua itu berarti melembagakan dalam organisasi tradisi *ri'aayah* yang dihidupi oleh kiai-kiai pesantren;
9. Bahwa tempuhan ke depan dalam upaya transformasi masyarakat itu menuntut Nahdlotul 'Ulama untuk mentransformasikan organisasinya, dari konstruksi lama yang sudah menua (hampir 70 tahun, sejak 1952) dan semakin kedaluwarsa, menuju konstruksi baru yang lebih menjamin ketangkasan, keuletan, dan keluwesan organisasi dalam menyiasati dinamika perubahan masyarakat yang pada era millenial ini kedalaman pengaruh, skala kompleksitas, dan akselerasi kecepatannya belum pernah ada presedennya dalam sejarah;
10. Bahwa konstruksi organisasi Nahdlotul 'Ulama dalam hal ini menyangkut penetapan agenda-agenda strategis dan prinsip-prinsip pengelolaan eksekusinya, yaitu desain struktur dan mekanisme-mekanisme kerja serta kualifikasi personalia pengampunya;

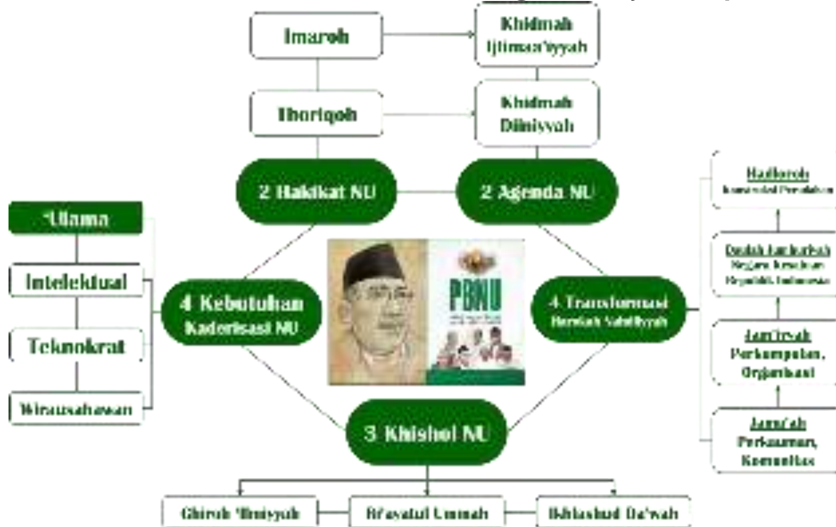
11. Bahwa agenda-agenda strategis itu harus ditetapkan dengan cara pandang yang realistis dalam garis nalar yang padu (koheren) antara target capaian global, nasional, dan lokal, serta disusun dalam sistematika program yang merupakan pembagian tugas secara sektoral di antara lembaga-lembaga dan banom-banom dan secara hirarkis dari PBNU hingga ke PCNU;
12. Bahwa program harus berorientasi pada bentuk-bentuk kegiatan (*output*) dan proyeksi dampak (*outcome*) yang kongkret dan terukur;
13. Bahwa PBNU harus difungsikan untuk memimpin mobilisasi sumberdaya-sumberdaya, meredistribusikannya kepada lembaga, banom, PWNU, dan PCNU, berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan dan pengendalian eksekusi program, serta menetapkan regulasi bagi tata kelola organisasi dan untuk mengatur akses kepada layanan-layanan organisasi;
14. Bahwa Cabang-Cabang, baik NU maupun banom, harus menjadi ujung tombak eksekusi program;
15. Bahwa Wilayah, baik NU maupun banom, berfungsi mengonsolidasikan Cabang-Cabang dan menjadi simpul koordinasi di antara Cabang-Cabang dalam pelaksanaan program-program yang secara spesifik saling terkait;
16. Bahwa pelaksanaan program dikerjasamakan dengan berbagai pihak atas dasar kesamaan kepentingan;
17. Bahwa untuk menghadapi tantangan masa depan harus sejak sekarang didorong lahirnya kebangkitan intelektualisme, teknokrasi, dan kewirausahaan melalui wahana-wahana kaderisasi yang ada, baik struktural (kegiatan pelatihan reguler) maupun kultural (pesantren-pesantren).[7]

Jika penulis boleh merangkai-tafsirkan antara tulisan-tulisan, ceramah-ceramah atau pidato-pidatonya, sikap/gestur, serta langkah-langkah kebijakannya, segera tampak bahwa Kyai Staquf mencoba mengusulkan suatu perspektif atau "dataran berpikir" baru tentang "NU dan *Khidmah Nahdliyyah*", yang diniatkannya sendiri demi menjaga "relevansi" NU. Secara visual-konseptual, penulis mencoba meringkus semesta pemikiran Kyai Staquf sebagai sintesis paradigmatik wawasan ber-NU di Abad Kedua, sebagaimana tampak melalui ilustrasi berikut:

[7] Yahya Cholil Staquf (2020), *loc. cit.*, hlm. 124—129.

llustrasi # 1

NU di Abad Ke-2: Sintesis Paradigmatik Kyai Staquf



Stimulus Gagasan Kyai Staquf—"Follow-Up"

Semula terinspirasi oleh kedua artikel Kyai Staquf pada 2019, lantas buku *Perjuangan Besar Nahdlotul 'Ulama* tahun 2020, penulis akan mencoba merespon gagasan-gagasan beliau yang gayut dengan maksud risalah ini. Responsi atau tanggapan tersebut, sesuai belaka dengan koordinat aktivitas pengabdian penulis kini, ialah suatu usaha melakukan tindak-lanjut serta kontekstualisasinya dari, di, oleh, dan ke tingkat "akar rumput", atau "komunitas basis", atau—semakin lebih konkretnya—di lingkup "desa" atau "NU Ranting". Namun, sebelum itu, perlu di sini penulis menggarisbawahi dan menyoroti dua saja, di antara sekian banyak, pokok pikiran Kyai Staquf yang, tampaknya, penting untuk dicamkan bersama. Sebabnya, kedua ide inti Kyai Staquf ini bakal menjadi bahan-baku bagi formula-formula strategis yang penulis usulkan guna menindaklanjutinya.

Pertama, sebagaimana sudah jamak dipahami, identitas atau hakikat NU adalah "*Jam'iyyah Diiniyyah Ijtima'iyyah*", *a religious and social organization/civil society movement*. Hal ini, menurut Kyai Staquf, bermakna bahwa organisasi (*jam'iyyah*) NU memanggul sekaligus dua aspek atau dimensi "pengabdian" (*khidmah*), yakni (1) "kepedulian keagamaan" (*diiniyyah*) dan (2) "kepedulian kemasyarakatan" (*ijtimaa'iyyah*). Keduanya harus disebut bersifat "ganda" belaka—dalam artian *double as well as dual, never been binary*—sehingga pelaksanaannya, semestinya, senantiasa paralel/ beriringan, simultan/serempak, serta *balanced*/seimbang.

Apabila oleh banyak 'ulama (kyai-nyai) *Ahlus Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah* lainnya sudah lama lagi luas-mendalam dielaborasi perihal dimensi keagamaan, maka Kyai Staquf mencoba mengelaborasi dimensi kemasyarakatan khidmah NU. Menurutnya, "aktivisme NU" harus diarahkan pada "kemaslahatan umum" secara keseluruhan, tanpa pandang bulu, yakni berupa ikhtiar-ikhtiar pemecahan masalah-masalah nyata atau isu-isu strategis di masyarakat. NU tidak usah memilah-milah mana isunya warga nahdliyyin dan mana yang bukan. Sebabnya, semua isu yang strategis, substansial, dan universal adalah juga dan hampir pasti menjadi isunya NU, yang butuh digarap atau diperjuangkan NU. Dengan begitu, "NU sekaligus melepaskan egoisme identitasnya," tandas Kyai Staquf, "dan kebutuhan partisipasi politik pun dipandu oleh pertimbangan-pertimbangan yang rasional—bukan melulu 'tribalisme identitas'."

Lanjut Kyai Staquf, "Masyarakat secara alamiah ya penuh masalah, sehingga aktivis NU tidak mungkin kekurangan gagasan untuk bergerak." Isu-isu kemasyarakatan—atau yang *so-called* "duniawi" itu—demikian banyaknya, dan tak kalah pentingnya untuk digarap oleh NU. Empat saja di antaranya yang signifikan diajukan Kyai Staquf, yaitu: (1) "kebutuhan koreksi terhadap struktur ekonomi yang timpang"; (2) "pengendalian kerusakan alam akibat eksploitasi ekonomi"; (3) "sistem hukum yang digerogoti korupsi"; serta (4) "kebangkrutan etika dan moral dalam politik". Dengan NU menggarap berbagai isu kemaslahatan umum, pungkas Kyai Staquf, "Aswaja an-Nahdliyyah bisa diterjemahkan secara terus kontekstual."

Kedua, tandas Kyai Staquf, sudah menjadi kenyataan yang tak terbantahkan bahwa "NU itu kekuatan besar". Bagaimana hal ini harus diinterpretasi, dan lantas dapat dioperasionalisasi? Kekuatan lagi kebesaran NU itu, jelaslah sudah, harus dimaknai sebagai "anugerah" sekaligus "amanah" dari Gusti Alloh SWT. Selanjutnya, kekuatan dan kebesaran NU itu ditindaklanjuti sebagai "porsi tanggung jawab NU yang juga besar kepada masyarakat"—dengan mewujudkan kemaslahatan umum tanpa pandang bulu, melepaskan egoisme identitas. Untuk itu, tiada lain, NU mutlak tampil sebagai "subyek", yang "turut serta menentukan wajah masyarakat", secara proaktif lagi strategis—alih-alih sekadar "obyek", yang "larut oleh arus agenda-agenda luar".

Lantas, muncul sebuah pertanyaan penting: bagaimana cara "membangun kapasitas NU sebagai 'subyek'?" Dalam hal ini, jika dirangkum, Kyai Staquf telah mengajukan sekurang-kurangnya tiga langkah yang patut ditempuh NU guna menjadi subyek transformasi sosial yang substansial lagi signifikan, yakni bahwa NU seharusnya:

(1) memahami "identitas"-nya dan menentukan (koordinat) "posisi"-nya di dalam "konstelasi dan dinamika" secara terus-menerus;

(2) mengidentifikasi "konteks-konteks" yang senantiasa melingkupi-memengaruhinya dan merumuskan "isu-isu strategis" yang akan digarapnya; serta

(3) merumuskan "kepentingan-kepentingan"-nya, yakni dengan menyusun "agenda-agenda" yang akan dikerjakan berikut menetapkan "target-target" yang hendak dicapainya.

Rencana Buku Ini

Setelah uraian Bab 1 ini, penulis dapat memasuki gelanggang wacana guna mengembangkan tawaran gagasan Kyai Staquf lebih jauh, yaitu dengan menggarap perincian-perinciannya, merumuskan detail-detail operasionalisasinya—dan, dengan begitu, mengusir jauh-jauh ungkapan klise "*the devils are in the details*"! Seluruhnya akan menjadi suatu ikhtiar "menginovasi NU di tingkat akar-rumput dengan pendekatan manajemen strategis", *innovating NU at grass-roots by applying strategic management approach*.

Lantas, bagaimanakah kerangka kerjanya, unsur-unsurnya, serta cara-cara operasionalisasinya? Pembahasan di dalam bab demi bab buku ini, seterusnya, akan berusaha memperjelas duduk perkara itu semua, sepenuh-penuhnya sama dan sebangun dengan meletakkannya di atas suatu dataran berpikir baru ala Kyai Staquf, yakni "berpikir secara strategis", *strategic thinking*.

Terlebih dahulu, di dalam Bab 2, penulis bakal mengulas apa dan bagaimana yang dimaksud dengan "akar-rumput", atau "komunitas basis", yang tiada lain di sini penulis fokus-konkretkan menjadi "desa" atau kelurahan dan "NU Ranting". Berpikir strategis tentang desa, komunitas akar-rumput basis, dan NU Ranting akan merupakan prasayarat penting dalam pergelaran *Harokah Nahdliyyah* pada masa-masa mendatang.

Untuk itulah risiko harus diambil, dengan mengajukan "perspektif jaringan" sebagai kontra-hegemoni terhadap dominasi "perspektif hierarkis", yang sudah sekian lama bercokol kuat—bolehlah disebut, dalam terma Bung Karno dahulu, "*rantai kedjadian mendjebol dan membangoen*" sekaligus,[8] membongkar dan menyusun ulang seketika. Dengan begitu, desa atau kelurahan sebagai *locus basis* bagi NU Ranting, yang mengandung dinamika skala meso/tengah tersendiri, selayaknya memperoleh signifikansi strategis sebagai unit sosial-politik "garda depan", *the frontliner*, *the avant-garde*, alih-alih terbawah, "*the underdog*", di dalam semesta *Harokah Nahdliyyah*.

Apabila Bab 2 mengandung ulasan yang, boleh jadi, akan merupakan suatu pembalikan—sekurang-kurangnya penggeseran—paradigmatik, maka di dalam Bab 3 penulis mencoba masuk secara lebih terfokus untuk merumuskan sesuatu yang bersifat pendasaran atau pengerangkaan teoretis perihal bagaimana *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput, oleh sebab zaman dan peradaban yang terus

---

[8] "Tahun *Vivere Pericoloso*: Amanat Presiden Soekarno pada Ulang Tahun Proklamasi Kemerdekaan Indonesia 17 Agustus 1964 di Djakarta", diterbitkan kembali dalam Ir. Soekarno, *Dibawah Bendera Revolusi*, *Djilid Kedua* (Djakarta: Panitya Penerbit DBR, 1965), hlm. 557—598.



Kyai SOEKARNO Surabaya (1902—1980)
Presiden Republik Indonesia Ke-1

[digital painting by @FihrilKamal, 2021]

berkembang dinamis, harus dikerjakan secara "inovatif", dengan senantiasa namun tidak melulu "konservatif". Dalam lain perkataan, harus terus diusahakan berlangsungnya suatu ketegangan kreatif-produktif di antara upaya "*al-muhaafazhoh 'alal qodiimish shoolih*" dan usaha "*al-akhdzu bil jadiidil ashlah*"—bahkan, patut disebut kedua-duanya merupakan dua sisi dari sekeping koin, atau dua gerak dalam satu tarikan nafas.

Di sinilah arti-penting membawa kembali "Khiththoh Nahdlotul 'Ulama" (1984) sebagai "*the only game in town*", atau dalam analogi *almaghfurlah* Kyai ACHMAD SHIDDIQ Jember adalah "trayek"-nya NU, *trajectory and agenda all at once*, rel sekaligus stasiun-stasiun destinasi perjuangan yang mesti ditempuh, dituju, diusung, lagi diejawantahkan oleh setiap organ *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput atau "kereta api" NU Ranting—meskipun dengan segenap risiko harus mengatasi segala jenis kendala, rintangan, dan hambatan.

Selanjutnya, di dalam Bab 4, penulis hendak menawarkan kepada pembaca suatu formula atau kerangka kerja teoretis, prosedur praktis, hingga instrumentasi teknis tentang bagaimana "pendekatan manajemen strategis", *the strategic management approach*, dapat diterapkan oleh NU Ranting berikut segenap organ-organnya sebagai kesatuan *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput. Kerangka kerja teoretis yang sudah operasional itu berupa suatu segi-lima siklus pentahapan manajemen strategis, *the pentagon framework of strategic management*, dengan pemusatan pembahasan pada tahap perencanaan strategis melalui 3 (tiga) tahap, yang pada akhirnya diharapkan menghasilkan sebuah portofolio agenda sekaligus strategi *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput yang komprehensif, terperinci, relevan-kontekstual, valid, andal, sekaligus kokoh.

Di sini pun, sembari tetap dan oleh karena benar-benar mempertimbangkan dinamika situasi dan kondisi yang sungguh akseleratif, semakin cepat, dibutuhkan cadangan perspektif terhadap rencana-rencana *Harokah Nahdliyyah*, yaitu agar setiap portofolio semacam itu hendaklah dikerjakan dengan suatu sikap organisasional-saintifik yang "heterarkis" alih-alih hierarkis.

Terakhir, sebagai catatan penutup, di dalam Bab 5 penulis merasakan pentingnya mengungkap kembali arahan strategis Rois 'Aam Syuriyah PBNU, Kyai MIFTAKHUL AKHYAR Surabaya, yang merupakan pembekalan wawasan ke-NU-an mutakhir dari pemimpin tertinggi Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama, tentang bagaimana seharusnya kita membangun keterpaduan gerakan NU.

Lantas, penulis masuk pada isu "kepemimpinan gerakan", *the leadership style in need of the social transformation movement*, dengan merumuskan pertanyaan serta mencoba mengajukan jawaban ikhwal wawasan kepemimpinan yang bagaimanakah yang diharapkan oleh *jama'ah* atau komunitas basis *nahdliyyin* di tingkat akar-rumput akan harus diperankan oleh para pemimpin NU Ranting hari-hari ini dan pada masa depan.

Bab ini berakhir dengan suatu refleksi sederhana penulis perihal ikhtiar *Khidmah Nahdliyyah*, bagaimana hidup ber-NU dan pengabdian sebagai kader NU harus dimaknai saat ini dan pada masa depan. Harapan sederhana penulis, semogalah dari catatan penutup ini ada butir-butir inspirasi yang dapat kita petik demi semakin menguatkan tekad pengabdian dalam melanjutkan perjuangan para 'ulama *Ahlus Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah*. **[ض]**

“Berpikir Strategis” tentang Komunitas, Desa, dan NU Ranting

2

Berpikir strategis tentang “komunitas basis atau akar-rumput”, “desa” sebagai lokus, serta “NU Ranting” akan merupakan prasayarat penting dalam pergelaran *Harokah Nahdliyyah* pada Abad Ke-2 NU. Guna mengulas itu semua, titik-tolak yang hendak dipakai di sini ialah hasil-hasil kerja keilmuan yang semula dirintis oleh (a) “psikologi perkembangan”, *developmental psychology*, kemudian dilanjutkan oleh (b) “sosiologi komunitas”, *sociology of community*. Inilah dua buah pilahan ilmu-ilmu sosial-humaniora modern yang mencoba merumuskan unit analisis di tingkat/ranah tengah, “*meso-realm*”, atau satuan realitas tengah-tengah di antara dan dalam suatu *interplay*, saling-pengaruh, tiada putus dengan *micro-realm* dan *macro-realm*. Sekaligus pula, keduanya mencoba menjernihkan apa hakikat, memperjelas bagaimana dinamika, serta mendudukkan mengapa komunitas penting untuk dikaji maupun diintervensi—melalui suatu *social engineering*, rekayasa kemasyarakatan.

“Dynamic Meso-Realm” dan Signifikansi Komunitas

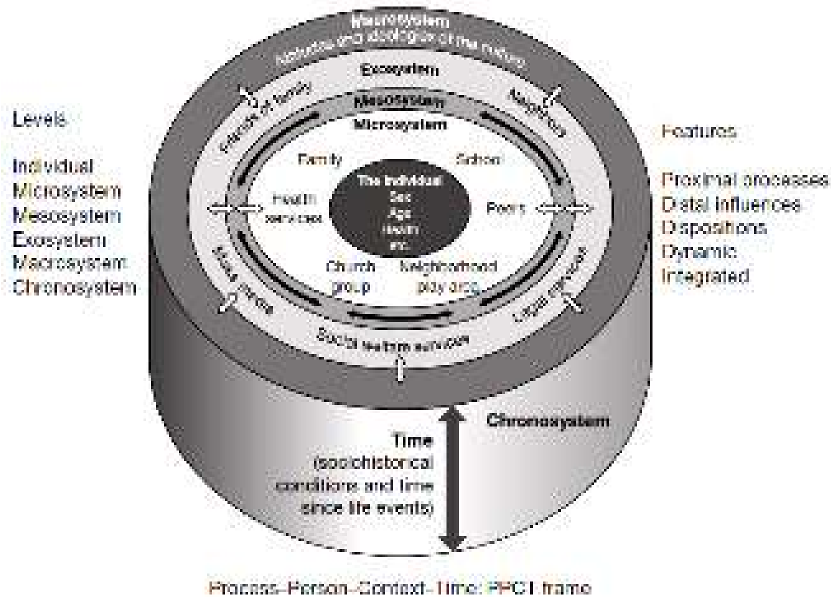
Dari tradisi psikologi perkembangan, figur pionir yang bisa disebut di sini, sebab telah memancangkan kerangka kerja yang sangat penting, tampaknya, ialah Urie Bronfenbrenner, yang mencoba mengidentifikasi lingkungan-lingkungan, *ecologies*, berikut segenap variabelnya yang memengaruhi pertumbuhkembangan manusia sepanjang hayatnya.[1] Individu berproses pada, dipengaruhi, dan memengaruhi atau memberikan respon-balik terhadap *microsystem*, *mesosystem*, *exosystem*, hingga *macrosystem*, serta seluruhnya berlangsung dalam suatu *chronosystem*, sistem-waktu. Hasil kerja Brofenbrenner tersebut ditafsirkan oleh Noirin Hayes dkk. menjadi “model bioekologis perkembangan manusia”, atau “kerangka kerja PPCT (*process, person, context,* dan *time*)”, sebagai berikut:[2]

---

[1] Lihat Urie Bronfenbrenner, *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design* (Cambridge: Harvard University Press, 1979).

[2] Periksa Noirin Hayes, Leah O’Toole, & Ann Marie Halpeny, *Introducing Bronfenbrenner: A Guide for Students and Practicioners in Early Years Education* (London: Routledge, 2017).

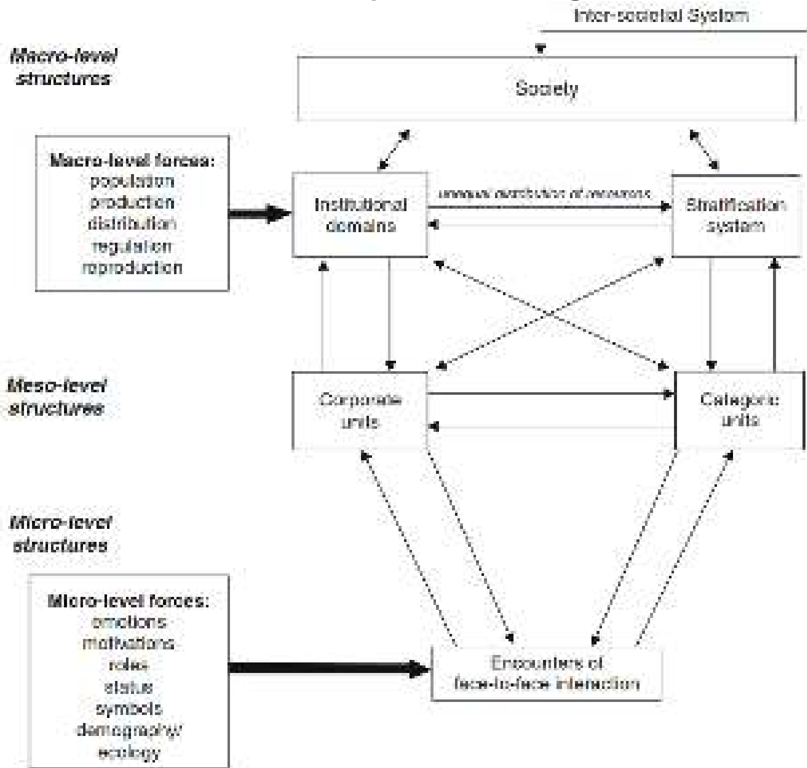
Ilustrasi # 2
Model Bioekologis Perkembangan Manusia ala Bronfenbrenner



Tampaknya, terjadi suatu kontinuitas, atau sekurang-kurangnya paralelitas, antara rumusan psikolog Bronfenbrenner di atas dengan upaya teorisasi sosiolog Jonathan H. Turner, yang lantas bergerak lebih jauh dengan mengajukan prinsip-prinsip teoretis yang mengendalikan "dinamika formasi dan operasi" apa yang disebut sebagai "realitas sosial pada ranah tingkat meso", *the meso-level realm of social reality*. Dengan mengajukan dua jenis satuan utama yang menghuni struktur tingkat meso, yaitu *corporate units* dan *categoric units*, dalam skema Turner—guna menambal lowong yang masih terjadi dalam analisis mikro-makro—maka ontologi *meso-domain* dan proses *meso-dynamics* tersebut tampak sebagai berikut:[3]

[3] Periksa Jonathan H. Turner, *Theoretical Principles of Sociology, Volume 3: Mesodynamics* (New York, USA: Springer, 2012). Di dalam tradisi sosiologi sendiri, untuk waktu yang cukup panjang, terjadi kelowongan, *gap*, antara analisis-mikro dan analisis-makro, dan usaha Turner ini merupakan suatu terobosan teoretis untuk menjembataninya dengan mengidentifikasi ranah meso. Jika sosiologi sudah melihat signifikansi pilahan tingkatan meso sebagai satuan kajian, maka kita belum menemukan hal yang sama dalam ekonomika, sehingga belum muncul buku-buku teoretis yang berjudul kira-kira "*Meso-Economics*" di kampus-kampus umumnya—meskipun di kalangan ekonom-kritis dan penggiat *social development* sudah sejak dasawarsa 1960-an tumbuh subur teori-teori sosial-ekonomi level meso semacam "*community economic development*", "*plugging the leaks*", dll.

Ilustrasi # 3
Model Teoretis Realitas Sosial pada Ranah Tingkat Meso ala Turner



Realitas dan dinamika pada ranah meso, *mesodynamics*, menurut Turner, merupakan hasil akhir dari interaksi-interaksi mikro serta pengaruh-pengaruh maupun tekanan-tekanan makro setelah mengalami "stabilisasi dan strukturisasi" yang, selanjutnya, kembali memberikan tanggapan serta pengaruh baliknya kepada ranah-ranah mikro sekaligus makro. Dengan demikian, tidak ada satuan mikro yang berada dalam vakum, dan tidak bisa pula satuan makro disebut menginfluensi ataupun mendeterminasi sepenuh-penuhnya satuan-satuan mikro, seluruhnya tanpa melibatkan pengolahan, *processing*, atau dinamika di ranah meso sendiri.

Apabila pada model teoretis Bronfenbrenner di atas belum muncul konsepsi "komunitas", *community*, walaupun sudah teridentifikasi manifestasi unit-unitnya, maka Turner mengelaborasinya secara cukup panjang-lebar sehingga tampak signifikansinya. Menurut Turner, komunitas adalah suatu "*meso-level sociocultural formation*", formasi sosiokultural tingkat-meso, yang menjadi "awal bagi semua inisiatif perubahan", atau lokasi "*where the action is*". Turner menandaskan kesimpulannya perihal dinamika-meso dan signifikansi komunitas dengan sangat elokuen, sehingga patut dikutip agak panjang di sini:

[...] *communities are often the location where change is initiated, as individuals and collective actors begin to secure resources in the niches spread across communities in order to form protest organizations. And the field of battle thus inevitably occurs in communities—in their public places, their neighborhoods, their infrastructures, and all structures that have been built up by the governing organizations of communities. As if change occurs as result of protest, the changes in communities will reverberate through macro-level sociocultural formations—institutions, stratification, societies, and intersocietal systems. Thus, even though macro dynamics and micro dynamics reveal their own distinctive forces, while meso dynamics do not, this does not mean that communities are irrelevant to social dynamics more generally. The meso level of social reality is* [...] *"where the action is." Micro- and macro-dynamic forces meet at the meso level in groups, organizations, and communities, and what transpires in these corporate units moves rapidly down to the micro level and up to the macro level of social reality. The forces of the micro and macro realms often collide in the meso, setting off change* [...]. *Communities are, in essence, the pressure cookers where the forces of the macro and micro realms intensify because communities are where groups and organizations reside as both the building blocks of the macro realm but as the roadblocks of what can occur in the micro realm. So, it should not be surprising that they are where a great deal of social action occurs.*[4]

"Grass-Roots Community" dan NU Ranting

Sekarang, dalam kaitan topik bahasan risalah ini, jikalau seluruh diskusi tentang formasi sosiokultural pada tingkat meso dan komunitas tadi dikontekstualisasikan di Tanah Air, dan kemudian jejaring besar jama'ah nahdliyyin dan Jam'iyyah NU, apakah yang kita temui? Tiada lain bahwa ranah-meso dan komunitas itu, pada hemat penulis, ekuivalen dengan, atau sepenuh-penuhnya mesti difokus-konkretkan pada, "desa (/kelurahan)" dan "NU Ranting"! Desa adalah manifestasi dari apa yang selama ini disebut sebagai "komunitas akar-rumput", *grass-roots community*, atau "komunitas basis", *at the most basic level*, dan persis di sinilah kita harus merumuskan cara-pandang baru perihal NU Ranting secara strategis.

Maka, pertanyaannya kemudian, apabila "desa" dianggap strategis, di manakah tepatnya nilai strategisnya itu? Lantas, bagaimanakah "NU Ranting" harus melakukan *positioning*, mengambil tempat, dan mengejawantahkan peran strategisnya di desa sebagai *locus operandi*-nya?

---

[4] Jonathan H. Turner, *op. cit.*, hlm. 336.

Pertama, semenjak berlakunya "Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa", kita sedang menyaksikan bahwa eksistensi, posisi, serta fungsi Desa sebagai unit multidimensional (politik/demokrasi, administratif, sosial, kultural, ekonomi, dll.), arena demokrasi lokal yang relatif otonom, jelas menjadi semakin strategis. Ditunjang oleh konstelasi kebijakan/regulasi Desa serta alokasi Dana Desa (dari APBN hingga APBD Provinsi dan Kabupaten), hal ini tampak nyata dari adanya potensi 120 kewenangan asal-usul berskala desa sekaligus APBDES maupun aset/kekayaan yang dimiliki desa, yang jika didayagunakan secara optimal bakal menjawab berbagai masalah akar-rumput secara tuntas.[5]

Satu studi kasus dapat dikemukakan di sini, yakni Desa Panggungharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta,[6] yang memiliki sumberdaya desa cukup besar: luas wilayah 560,97 hektar; jumlah penduduk (2018) 28.069 jiwa; Pendapatan Desa (2018) Rp 5,15 miliar; aset Desa senilai Rp 173,3 miliar; tanah kas Desa seluas 59,83 hektar, dll. Kini dipimpin oleh Lurah/Kepala Desa yang merupakan kader NU tulen, Wahyudi Anggoro Hadi, berbekal kapasitas manajemen politik/mobilisasi, pemerintahan, dan pemberdayaan desa yang kreatif lagi inovatif, berbagai sumberdaya tersebut (kewenangan dan aset desa) dapat diolah dan didayagunakan untuk memenuhi kebutuhan warga desa/kemaslahatan umum, mewujudkan kemandirian desa, menjaga kedaulatan NKRI, hingga menjamin tegaknya syiar Islam Ahlussunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah. Desa Panggungharjo dan Lurahnya telah menjadi rujukan nasional, kebanjiran tamu dari berbagai wilayah dan kalangan untuk studi banding hampir setiap hari, menjadi tuan rumah berbagai peristiwa nasional dan internasional, serta meraih pelbagai penghargaan nasional, regional, hingga internasional.[7]

---

[5] Untuk uraian yang lebih mendalam, periksa Tim Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, *Tanya-Jawab Seputar Undang-Undang Desa* (Jakarta: Kementerian Desa-PDTT, 2015).

[6] Secara administratif, di desa inilah berlokasi Pondok Pesantren Krapyak (Al-Munawwir dan Ali Maksum) rintisan Kyai MUNAWWIR Krapyak yang legendaris itu, kemudian merupakan basis gerakan dakwah Rois 'Aam PBNU Kyai ALI MAKSUM Krapyak, almamater bagi banyak kader 'ulama Nusantara serta pemimpin terkemuka Jam'iyyah NU, sekaligus pernah menjadi tuan rumah ajang Muktamar NU pada tahun 1989. Hingga kini pun Pondok Pesantren Krapyak menjadi langganan *host* pelbagai kegiatan nasional-internasional.

[7] Periksa, misalnya: Monografi Desa 2018, Data Kekayaan Desa 2018, & Laporan APBDES 2018—seluruhnya dapat diakses di situs resmi Desa Panggungharjo: <www.panggungharjo.desa.id>. Inovasi termutakhir layanan publik di Desa Panggungharjo ialah aplikasi atau *platform* digital <www.PasarDesa.id> (2020), yang sudah operasional menjadi wahana demokratisasi ekonomi lokal sekaligus jaring pengaman ekonomi komunitas di masa krisis. Perihal pemikiran strategis pembangunan dan kemandirian desa, di mana Desa Panggungharjo sendiri menjadi laboratorium sosial pengujiannya, periksa Wahyudi Anggoro Hadi, *Jangan Tinggalkan Desa* (Yogyakarta: Elfira Publishing, 2018).

Kedua, dengan semakin nyata bahwa desa menjadi *locus operandi* yang strategis, bagaimana kita mesti memandang dan memosisikan "NU Ranting" secara strategis pula? Atau, terlebih dahulu dapat dipertanyakan, apakah Jam'iyyah NU telah sungguh-sungguh mendudukkan NU Ranting sebagai satuan gerakan di bawahnya secara strategis?

Untuk menjawabnya, suatu pemeriksaan sederhana atas data statistik termutakhir menunjukkan "tingkat penetrasi", *penetration rate*, atau kehadiran NU di Indonesia sebagai berikut:

Ilustrasi # 4

Paralelitas Struktur NKRI-NU, Tingkat Penetrasi NU, & Kelowongan

STRUKTUR NKRI		STRUKTUR NU		PENETRASI NU	GAPS	
LEVELS	N	UNITS	N	%	N	%
Pusat	1	PBNU	1	100,00	-	0,00
Provinsi	34	PWNU	33	97,06	1	2,94
Kabupaten/Kota	514	PCNU	439	85,41	75	14,59
Kecamatan	7.024	MWCNU	5.450	77,59	1.574	22,41
Desa/Kelurahan	83.820	PRNU	47.125	56,22	36.695	43,78

Sumber: diolah dari BPS dan NU Online.

Dari cuplikan data di atas tampak bahwa, secara "alamiah", jelas terbentuk struktur Jam'iyyah NU yang berupa piramida, paralel belaka dengan struktur NKRI. Dari 83.820 desa dan kelurahan di segenap penjuru Indonesia, satuan administratif dan pemerintahan terbawah yang otonom, NU telah mengembangkan sayap-sayap pergerakannya hingga mencapai 47.125 desa/kelurahan, dalam wujud Pengurus Ranting NU, atau mencapai 56,22% dalam tingkat penetrasi—lebih dari separoh. Tak pelak, ini harus disebut suatu jumlah yang sudah "*gigantic*", raksasa![8]

Jadi, jelaslah bahwa dalam sejarahnya yang sudah mencapai 100 tahun pertama, NU telah membuktikan keperkasaannya dengan menancapkan gerakan Islam Nusantara *Ahlus Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah* dalam-dalam pada tingkat akar-rumput, komunitas desa, dalam hitungan puluhan ribuan kepengurusan NU Ranting—termasuk seluruh lini jama'ah nahdliyyin (kultural dan auksiler) dan Jam'iyyah NU (struktural). Teranglah pula bahwa NU merupakan sebuah gerakan dengan watak "kerakyatan", *populism*, yang sangat kuat!

[8] Malahan, NU disinyalir merupakan organisasi Islam terbesar(!) di dunia, sebagaimana dibuktikan oleh sebuah survei nasional termutakhir, yang memproyeksikan bahwa "warga NU" (baca: menyatakan berafiliasi dengan, atau pengikut [*adherents*] NU) di seluruh Indonesia diestimasi mencapai jumlah sekira 59,2% dari total penduduk muslim Indonesia, atau (dengan basis data Sensus Penduduk 2010) sama dengan lebih-kurang 122.648.019 jiwa. Periksa dan bandingkan dengan Hasanuddin Ali dkk., *Indonesia Moslem Report 2019: The Challenges of Indonesia Moderate Moslems* (Jakarta: ALVARA Research Centre, 2019).

Akan tetapi, harus pula cepat-cepat dikatakan di sini bahwa masihlah terdapat *gaps*, kelowongan atau kesenjangan (dalam jumlah dan persentase), yang semakin ke bawah semakin membesar, terutama di bawah pada tingkat desa/ranting (43,78% = 36.695 desa belum terdapat NU). Dengan demikian, segera tampak terbuka adanya tantangan untuk semakin meluaskan lagi mengakarkan gerakan NU di tingkat akar-rumput di perdesaan (dan kelurahan) Indonesia.

Dus, NU Ranting, dengan sendirinya, memanggul peran yang sangat strategis, yakni suatu pembuktian lagi pengejawantahan atas "tradisi dan *modus operandi* dakwah NU" yang, dalam sejarah panjangnya yang berabad-abad, sebagai suatu persambungan dengan Wali Songo, senantiasa diupayakan sekuat-tenaga oleh para kyai-nyai 'ulama Nusantara untuk tetap "membumi" dan "mengakar" ke bawah, *grounded and, moreover, rooted*: dari-oleh-untuk komunitas, menghidupi sekaligus dihidupi oleh komunitas, basah-kuyup, tumbuh-berkembang, serta jatuh-bangun bersama komunitas, manunggal-melebur tanpa jarak, tiada sejengkal pun, dengan komunitas akar-rumput Bangsa Indonesia seutuhnya lagi sepenuh-penuhnya![9]

Hegemoni "Perspektif Hierarkis" dan Risiko-Risikonya

Kini, menapaki "Kebangkitan Kedua", *An-Nahdloh ats-Tsaniyah*, bagaimanakah Jam'iyyah NU mesti memandang dan meletakkan NU Ranting dalam suatu dataran berpikir baru yang strategis ke depannya, sekaligus mengolah dan mengintervensinya melalui suatu strategi *social engineering* yang akurat, relevan, lagi efektif?

Suatu ulasan ringkas perlu dibuat untuk menanggapi sebuah artikel opini pendek, barangkali satu-satunya di bawah timbunan ribuan konten, yang tersiar di situs NU Online, perihal posisi dan peran strategis NU Ranting, yakni "Menggerakkan Ranting dan Anak Ranting NU", oleh Kyai MUSLIMIN ABDILLA (2018), Wakil Ketua Tanfidziyah Pengurus Cabang Jam'iyyah NU Jombang, Jawa Timur.[10] Di

---

[9] Berbagai studi tentang ribuan pesantren Aswaja an-Nahdliyyah dan strategi dakwah kyai-nyai di seantero Nusantara membuktikan konklusi ini dengan sangat tandas, antara lain: Aboebakar (Atjeh), *Sedjarah Hidup K.H.A. Wahid Hasjim dan Karangan Tersiar* (Djakarta: Kementerian Agama, 1957); Abdurrahman Wahid, "Pesantren sebagai Subkultur", dalam Muhammad Dawam Rahardjo, ed., *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1974), hlm. 39—60; Saifuddin Zuhri, *Guruku Orang-Orang dari Pesantren* (Yogyakarta-Jakarta: LKiS & Yayasan Saifuddin Zuhri, 2001 [1974]); Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1982); Abdurrahman Wahid, *Kiai Nyentrik Membela Pemerintah* (Yogyakarta: LKiS, 1997); Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001); Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa* (Yogyakarta: LKiS, 1999); Martin van Bruinessen, *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat* (Yogyakarta: Gading Publishing, 2012 [1995]); Agus Sunyoto, *Atlas Wali Songo* (Jakarta: Pustaka Iman & LTN-PBNU, 2012), dll.

[10] Lihat Muslimin Abdilla, "Menggerakkan Ranting dan Anak Ranting NU", Jumat, 3 Agustus 2018, dalam <https://www.nu.or.id/post/read/93792/menggerakkan-ranting-dan-anak-ranting-nu>. Sebagai perbandingan ialah sebuah editorial NU Online yang

dalam artikelnya, suatu lontaran pemikiran yang cukup menarik oleh sebab sebentuk optimisme yang dicoba digaungkannya berikut tawaran suatu kerangka kerja operasional, Kyai Muslimin menguraikan bahwa "NU Ranting (dan Anak Ranting)" merupakan "struktur paling bawah" di dalam hierarki Jam'iyyah NU, yang berarti "struktur khusus":

> (...) Sebagai struktur paling bawah, tentu Ranting dan Anak Ranting merupakan struktur khusus (*khos*); sedangkan semua struktur di atasnya merupakan struktur yang lebih umum (*'ammah*). Lebih khusus, karena yang dikelola atau diurusi sangat khusus. Dari sisi wilayah sangat tertentu (khusus), dari sisi orang-orangnya juga tertentu dan jelas orang-orangnya per-kepala. Persoalan atau kepentingannya pun tidak bersifat umum, tetapi juga tertentu (*khos*) bagi orang-orang tersebut.
>
> Terkait dengan hal ini, ada *Qo'idah Fiqih* yang mengatakan:
>
> الولاية الخاصة اقوى من الولاية العامة
>
> Kekuasaan dalam wilayah tertentu (*khos*) lebih kuat daripada kekuasaan dalam wilayah yang lebih luas (umum).

Selanjutnya, bagi Kyai Muslimin, dengan optimisme yang sangat penting untuk kita sepakati,

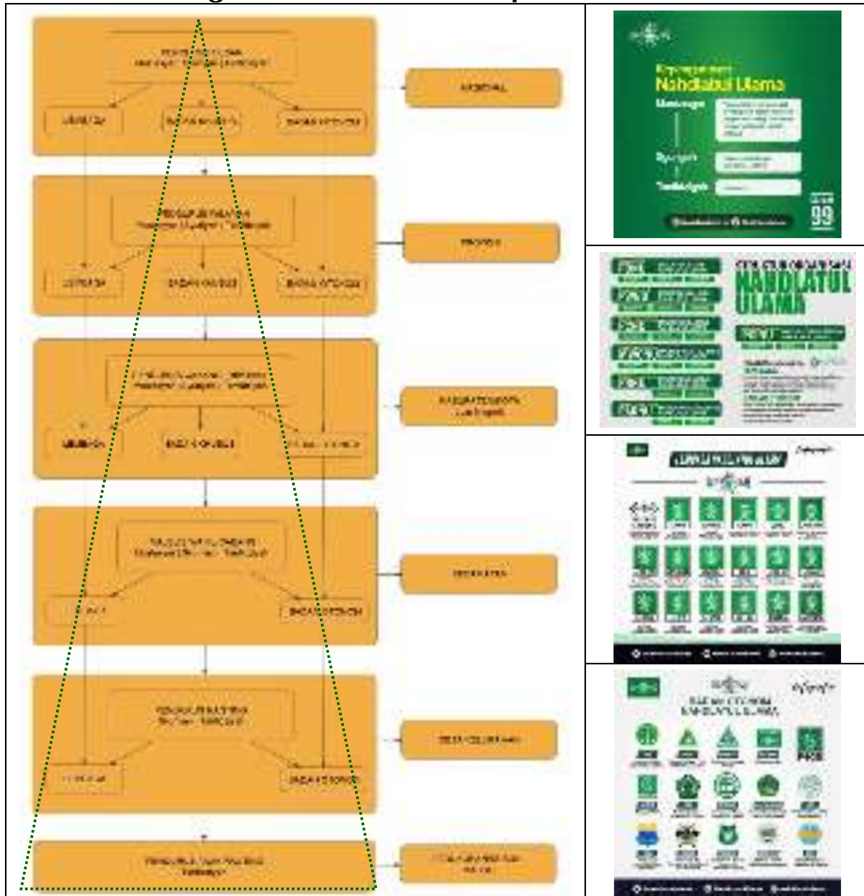
> Bangunan struktur Ranting dan Anak Ranting ini menjadi penopang utama bagi organisasi Nahdlatul Ulama. Jika topangan utama ini runtuh, maka organisasi Nahdlatul Ulama bisa goyah. Layaknya tubuh, Ranting dan Anak Ranting merupakan jantung organisasi. Sementara yang memberikan nutrisi kepada jantung ini adalah lembaga pengkaderan utama Nahdlatul Ulama, yaitu Pondok Pesantren. [...]

Pemikiran Kyai Muslimin tersebut, tampaknya, mewakili lazimnya kader atau pengurus NU di banyak tempat, yang melihat arsitektur organisasi NU secara—dalam istilah studi organisasi—"hierarkis", *an hierarchical perspective of organizational structure*. Hal ini memang mengandung suatu kadar validitas tertentu, khususnya jika sebagai dasarnya dipakai Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-ART) NU. Apabila diskematisasi, perspektif struktur hierarkis atas arsitektur organisasi NU tersebut, yang di sini diolah secara lengkap berikut lembaga serta badan khusus dan badan otonomnya, kira-kira tampak sebagai berikut:

---

ditulis oleh Ahmad Mukafi Niam: "Memperkuat Akar NU di Tingkat Ranting", Sabtu, 30 Desember 2017, <https://www.nu.or.id/post/read/84835/memperkuat-akar-nu-di-tingkat-ranting>.

Ilustrasi # 5
Arsitektur Organisasi NU dalam Perspektif Struktur Hierarkis[11]



Lebih jauh, "wawasan teoretis", *theoretical insights*, tawaran Kyai Muslimin tersebut, yang sedang melihat NU masih dalam lingkup perspektif struktur hierarkis, sesungguhnya, apabila dibongkar tuntas, lantas daripadanya interpretasi dikembangkan untuk merumuskan suatu nilai strategis tertentu atas eksistensi NU Ranting di dalam semesta harokah Jam'iyyah NU, maka akan segera tampak munculnya dua jenis analogi.

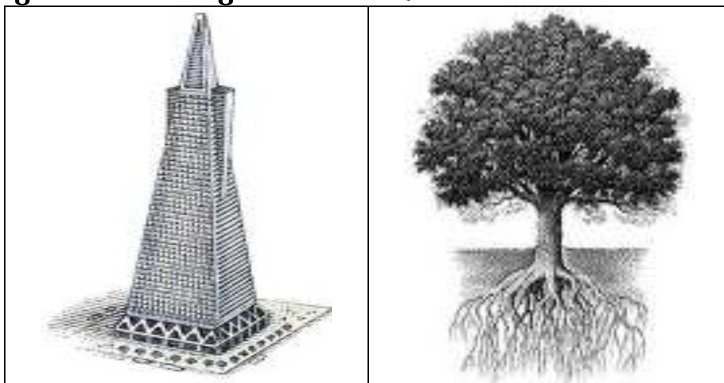
Pertama, analogi arsitektur organisasional Jam'iyyah NU sebagai suatu "bangunan" besar—seharusnya, malahan, "bangunan gedung menara piramidal", *a pyramidal tower building*, dengan sedikitnya enam lantai plus *basements*-nya—yang dipakai oleh Kyai Muslimin

[11] Bagan di sisi kiri merupakan usaha pengolahan atau pemaduan penulis atas data-data berdasarkan infografis-infografis di sisi kanan, yang sudah banyak beredar di tapak-tapak maya "*Nahdliyyin Digital Network*". *Overlay* piramida dalam garis putus-putus menunjukkan kuantitas struktur yang, secara empiris, berdasarkan tabel di atas, kian ke bawah kian banyak jumlahnya.

tersebut sungguh tepat, yakni bahwa NU Ranting sebagai struktur terbawah merupakan "fondasi", sehingga dinamikanya bersifat "fondasional", bagi keseluruhan struktur bangunan NU yang ada di atasnya. Implikasinya ialah bahwa suatu fondasi yang solid lagi kuat, yang dibikin dengan bahan-bahan terbaik berdasarkan desain konstruksi yang benar, bakal menjamin struktur bangunan di atasnya mampu berdiri tegak-kokoh-kuat; dan, sebaliknya, suatu fondasi yang rapuh atau keropos, oleh sebab rancang-bangun yang tidak valid dengan bahan-bahan bermutu rendah, akan mengakibatkannya tak mampu menopang struktur bangunan di atasnya, mungkin malah miring, rawan untuk roboh oleh goncangan gempa-bumi dalam skala richter yang rendah saja, dan oleh karenanya membahayakan bagi siapapun penghuninya.

Kedua, masih di dalam perspektif struktur hierarkis yang sama, keseluruhan arsitektur organisasi NU, sebenarnya, juga bisa dibaca dengan analogi "pohon". Implikasinya, NU Ranting sebagai elemen terbawah merupakan "akar", yang menancap ke dalam perut bumi dan menjamin tegaknya batang pohon yang menjulang tinggi, sembari bertugas menyerap air dan saripati tanah untuk asupan gizi pohon; sebaliknya, suatu pohon besar dengan akar-akar yang tak cukup banyak dan menancap kuat-kuat ke bawah tanah akan merentankan—bahkan potensial menumbangkan—pohon oleh goyangan akibat terpaan badai angin taufan, misalnya, serta takkan mampu menyerap banyak-banyak air berikut saripati tanah, sehingga pohon bakal mengalami malnutrisi, lantas kering-kerontang di ambang ajal kematiannya. Dus, di sinilah maksudnya bahwa relasi-relasi di antara "desa", "komunitas" basis, dan "NU Ranting" dapat kita konstruksikan secara teoretis sebagai "*grass-roots community*" atau komunitas akar-rumput.

Ilustrasi # 6
Analogi Arsitektur Organisasi NU: Menara Piramidal atau Pohon?[12]



[12] Sumber ilustrasi: kiri <https://thealexandrian.net/wordpress/37649/role playing-games/violet-spiral-gambit-follow-up>; kanan <https://www.pinterest.cl/pin/379006 124873330493/>.

Namun demikian, dengan mencermati kedua-dua jenis perkembangan yang terus berlangsung, yakni dinamika situasi zaman mutakhir sebagai konteks, dan dinamika kondisi Jam'iyyah NU maupun jama'ah nahdliyyin sebagai teks, suatu problematisasi yang serius, sesungguhnya, patut diajukan atas perspektif struktur hierarkis tersebut:

(1) Apakah cara pengelihatan sekaligus pemahaman atas NU di atas masih *adequate*, dalam artian sesuai lagi memuaskan—khususnya pada tingkat komunitas akar-rumput?

(2) Apakah pertumbuhan gerakan kaum Nahdliyyin sekarang dan pada masa depan, yang terus beranak-pinak lagi bercucu-cicit, bahkan meraksasa(!), masih *compatible* apabila di-*capture* dengan memanfaatkan perspektif struktur hierarkis belaka?

(3) Lebih-lebih, apakah perspektif di atas mencukupi, *sufficient enough*, bagi kita untuk merumuskan suatu strategi pengembangan *Harokah Nahdliyyah*, agenda-agenda kerja keorganisasian, keagamaan, sekaligus kemasyarakatan, terutama di tingkat desa di mana NU Ranting beroperasi, sekarang dan pada masa-masa mendatang?

Problematisasi ataupun sebentuk skeptisisme di atas disuguhkan bukanlah tanpa dasar, tidaklah berangkat dari *nonsense* di siang bolong. Dalam praktiknya, entah sebagai akibat-akibat—yang disengaja ataukah tidak disengaja, *intended or unintended consequences all at once*—dari sekian lamanya perspektif struktur hierarkis ini bercokol, mungkin sudah harus disebut *hegemonic*, NU Ranting telah dan sedang mengalami berbagai "risiko" yang tiada terpermanai. Mudah ditemui di mana-mana bahwa NU Ranting umumnya, dan lebih khusus mesti diungkap ialah setiap jenis ikhtiar pengembangan kerja-kerja *Harokah Nahdliyyah*, dalam berbagai sektor layanan kemaslahatan publik yang nyata, oleh/melalui beraneka macam institusi yang konkret di tingkat paling bawah, riskan terlilit-lilit dan terbelit-belit beragam keadaan, *in terms of obstacles as well as contraints*, yang sama sekali tidak mengenakkan, menghambat pertumbuhkembangan potensi-potensinya, serta mendistorsi eksistensinya.

Ada baiknya di sini diungkap secukupnya—melalui pemeriksaan sosiologi, psikologi, sekaligus politika organisasi—suatu abstraksi perihal risiko-risiko tersebut, yang dalam taraf tertentu adalah *social pathos*, penyakit-penyakit yang menjangkit-mengerak di sekujur tubuh sosial *Jam'iyyah NU* dan *jama'ah nahdliyyin*, dan tampaknya belum dilakukan *treatment* serta pengobatan secara tuntas. Tentu saja abstraksi di sini adalah suatu generalisasi yang tidak berlaku absolut, sekadar hasil refleksi pribadi penulis sebagai salah seorang—belaka, dari jutaan—kader NU yang terus berproses-bergulat di tingkat akar-

rumput, sebagai “kader cacing tanah”, *earthworm cadre*, selama kira-kira 28 tahun terakhir.[13]

Risiko *kesatu* ialah “limitasi”, *limitations*, baik dalam artian pembatasan-pembatasan maupun keterbatasan-keterbatasan, dalam kewenangan, *authority*, dan ruang-lingkup kerja, *the scope of works*, seluruhnya bisa berlangsung secara obyektif maupun subyektif. Secara obyektif, pembatasan otoritas itu, memang, untuk sebagian, sudah diatur di dalam konstitusi organisasi, *statute and bylaws*, yang memang harus ada supaya terjadi distribusi kekuasaan, *power distribution*, secara hierarkis, sekaligus menghindari tumpang-tindih ruang-lingkup kerja di antara unit-unit kekuasaan yang sedang menjalankan pembagian kerja, *division of labour*.

Namun, secara subyektif, pada banyak momen, pembatasan ternyata berkembang liar menjadi rasa-keterbatasan-diri, *self-perception of limitedness*, akibat ketidakmampuan mengolahnya sebagai peluang-peluang dalam bergerak. Dalam praktiknya, yang seringkali terjadi ialah bahwa sebagai “struktur terbawah”—dan di sinilah pangkal masalahnya—NU Ranting memiliki kewenangan yang sangat dibatasi, malahan dianggap sekadar menjalankan instruksi-instruksi dari struktur di atasnya belaka. Lontaran-lontaran semacam “Seharusnya Ranting jangan mendahului MWC”, “Ranting tidak usah *sok kemajon*, itu belum diputuskan, nanti menabrak MWC/Cabang(?)”, “PB/Wilayah/Cabang/MWC sudah memutuskan ini, Ranting tinggal *manut* saja, tidak usah aneh-aneh”, dll. dst. adalah di antara sekian limitasi itu, yang memang terdengar komikal.

Risiko *kedua* adalah “marjinalisasi”, *marginalization*, dalam makna “peminggiran” perhatian maupun dukungan, yang semula, barangkali, *by-nature* memang harus dilakukan oleh sebab keterbatasan-keterbatasan jangkauan otoritas maupun ketersediaan sumberdaya, kait-mengait membentuk suatu rantai yang mengekang.

Rantai marjinalisasi itu berlangsung kira-kira demikian: PBNU hanya mengurusi PWNU, konstituen terdekatnya, dan paling jauh PCNU; PWNU cuma membahas PCNU, lingkup otoritas terpentingnya, paling jauh MWCNU; PCNU pastilah memusatkan perhatiannya hanya hingga MWCNU, sementara pada akhirnya PRNU—apalagi Anak Ranting NU—hampir-hampir tidak tersentuh. Atau, lagi-lagi secara

---

[13] Memori penulis, pada titik ini, melayang jauh pada sebuah malam menjelang subuh, medio 1995, suatu masa tatkala Indonesia Orde Baru sedang kuat-kuatnya, di sebuah komplek Madrosah Ibtida’iyah Darul Ulum milik NU Ranting yang sangat bersahaja belaka, di sebuah desa semi-urban di Jawa Timur, penulis di-*bai’at* pertama kali sebagai kader Ikatan Putra Nahdlotul ‘Ulama (IPNU) Ranting. Amanat Ketua Tanfidziyah NU Ranting kami kala itu, “*Hei…, Cak, Ning, sampeyan kabeh kader NU, Jam’iyyah NU iki kanggone awak-e dhewe wis podho karo iman. Cekelen sing temen, ojok sampek copot gondhelan sarunge Mbah Hasyim!*” Semenjak itu hingga detik ini, menempuh penggemblengan sepanjang hayat dikandung badan, *a life-long galvanization*, *fa insyaa Allooh*, penulis tiada ‘kan berhenti untuk *all out* melibatkan diri di dalam pergerakan Jam’iyyah NU, *ndherek kyai sampek mati*, “*li-i’laa-i kalimatillaah*”.

karikatural, manifestasinya ialah celetukan semacam ini: "Ranting tidak usah ikut campur soal ini, bukan jatahnya. Ini *domain*-nya MWC/Cabang/PW/PB"—berlangsung di NU berikut organ-organnya.

Risiko *ketiga* yang harus disebut, entah sebagai derivasi ataukah implikasi lanjutan belaka dari kedua risiko sebelumnya, ialah "trivialisasi", *trivialization*, yang berarti penyepelean atau peremehan. Cara pandang struktur hierarkis, jamaknya, lebih condong memandang bagian-bagian atas ketimbang bawah—walaupun, pastilah, kecenderungan ini tidak spesifik terjadi di NU. Seolah-olah pasti ada suatu *privilege*, keistimewaan khusus, yang disandang oleh aktor-aktor yang menduduki bagian-bagian atas daripada bawah struktur, dan naga-naganya struktur bawah, secara kaprah, lantas dianggap sama sekali tidak memiliki *added values*, nilai tambah, apapun. Ungkapan semisal "Oh, itu bukan *kerjaan* level Ranting, tapi MWC/Cabang, Ranting tak bakal mampu mengerjakannya(?)" adalah di antara gejalanya yang kerap mengemuka.

Implikasi psikologisnya, menjadi pengurus atau penggiat NU Ranting seolah-olah sudah "sangat biasa saja", tidak sedikit pun mengandung "keistimewaan"—apalagi "wibawa"—dan "posisi tawar", *bargaining position*, apapun. Suara-suara NU Ranting tidak cukup didengar, lantas diakomodasi, oleh struktur di atasnya. Yang cukup fatal justru, sebenarnya, ialah bahwa trivialisasi membuat aktor-aktor penganut perspektif ini lupa atau lalai untuk membumikan setiap ikhtiar *diiniyyah-ijtimaa'iyyah* hingga konkret di tingkat akar-rumput, menghunjam ke dalam perut bumi kebudayaan masyarakat—sebagaimana "populisme" dalam kadar tertentu yang menjadi tipikal watak dasar *harokah nahdliyyah*, alih-alih elitisme.

Konsekuensi dari ketiga risiko di atas ialah risiko *keempat*, yaitu "demotivasi", *demotivation*, penurunan gairah bergerak dan menggerakkan di kalangan aktor-aktor di tingkat akar-rumput, oleh karena motivasi, daya-dorong di dalam sanubari, sudah "direnggut dan dihancurkan" dengan semua tingkah-polah budaya organisasi yang tidak memberi tempat bagi munculnya prakarsa-prakarsa untuk melakukan pembaharuan dari bawah ke atas, *bottom-up progressive intiatives*. Banyak mengemuka gumaman absurd semacam ini: "Mana mungkin NU Ranting sanggup mengerjakannya? Itu bukan kapasitas Ranting, tapi MWC/Cabang."

Tak pelak, semangat menghela perubahan menuju perbaikan-perbaikan menjadi kandas belaka di tengah jalan akibat pelumpuhan *Ghirroh Nahdliyyah*, seluruhnya terjadi di dalam suatu *low-quality corporate culture*, budaya organisasi bermutu rendah, yang akut, yang lantas merebakkan secara massif rasa ketidapercayaan-diri, *self-inconfidence*. Dampaknya, satu poin nilai dasar *Harokah Nahdliyyah* yang digaung-gaungkan selama ini, yakni "kemandirian", keinginan dan kemampuan untuk "berdiri di atas kaki sendiri", *self-reliant*, menjadi jauh panggang dari api.

Jikalau keempat-empat risiko di atas sudah genap menggejala, maka kita pada akhirnya tinggal menyaksikan betapa meruyaknya risiko *kelima*, yakni "disorientasi", *disorientation*, kekaburan atau ketidaktahuan arah yang harus dituju, ketiadaan kompas yang dapat memandu arah perjalanan—juga sebagai akibat absennya supervisi dari struktur atas—dan pelaksanaan agenda-agenda berikut target-targetnya. Sangatlah lazim dijumpai kepemimpinan NU Ranting, tak luput pula NU di berbagai tingkatan, berikut pelbagai organnya yang, dalam sindiran Kyai Staquf, "setelah dilantik lantas hanya *mengeloni* SK" (*sic*) belaka.

Tatkala dicoba diselami duduk perkaranya, yang mengemuka ialah pengakuan-pengakuan semacam ini: "Lha bagaimana, mau jalan semua pengurusnya belum bisa diajak kumpul rapat, masih sibuk dengan urusannya masing-masing"; "Cabang dan MWC tidak jelas menyuruh apa, ya kami mengadakan rutinan tahlilan bulanan saja"; "Kami frustrasi, usulan-usulan kami selalu dimentahkan oleh MWC"; dan masih banyak lagi.

Jadi, seluruhnya berkebalikan dengan formulasi teoretis yang sudah dikonstruksikan di atas perihal posisi dan signifikansi komunitas. Padahal, bila sosiolog Jonathan H. Turner lagi-lagi dipanggil kembali sekarang, maka Jam'iyyah NU Ranting dan Jama'ah Nahdliyyin perdesaan adalah "*the pressures cookers*", "*the location where change is initiated*, ... *where a great deal of social action occurs*"—dus, sejatinya, sangatlah strategis.

Lantas, apakah kondisi sedemikian runyam, sehingga kebuntuan-kebuntuan bersimaharajalela, tanpa ada pemecahannya? Jawabannya pastilah tidak, sebagaimana dibuktikan oleh sejarah panjang NU itu sendiri yang menunjukkan elastisitas plus vitalitas yang khas. Misalnya, kekecualian dan pembalikan atas seluruh risiko di atas hanya mungkin terjadi jika kader-kader di tingkat akar-rumput itu membangun di dalam jiwanya masing-masing suatu bentuk *self-recovery*, pemulihan-diri, dari aneka *social pathos* tadi, dengan suatu kadar tertentu kekeraskepalaan, *stubborness*, sebagai tandemnya. Itulah yang dinamai ketangguhan-diri, *self-resiliency*. Tambahannya sebagai penawar, barangkali, ialah kepemimpinan NU yang *literate*, "melek", mungkin dengan sedikit "kemurahan hati", *generousity*, yang dengan posisi dan potensi strategisnya akan bersedia memfasilitasi proses-proses transformatif *bottom-up*.

Namun, agar kita tidak sekadar mengandalkan asumsi atau sejenis *wishful thinking* demikian, pada titik inilah sebentuk skeptisisme di atas mesti dicarikan jalan-jalan keluar, terobosan-terobosan baru, *breakthrough and innovations*, dengan mengajukan dataran-dataran berpikir baru sebagai alternatif—sekurang-kurangnya guna melengkapi, *complementing*, alih-alih menandingi—perspektif struktur hierarkis di atas. Harapannya, dengan itulah kita dapat menjadikannya sebagai bekal pelanjutan perjuangan mewujudkan *An-Nahdloh Ats-Tsaniyah*.

Kontra-Hegemoni: "Harokah Nahdliyyah" dalam "Perspektif Jaringan"

Apabila organisasi atau *Jam'iyyah NU* dan komunitas atau *jama'ah nahdliyyin* senantiasa berada di dalam situasi maupun kondisi yang dinamis, *constantly dynamic*, maka jelas bahwa apa yang kita butuhkan pun, sesungguhnya, ialah suatu "arsitektur organisasi yang dinamis lagi adaptif", *a dynamic as well as adaptive organizational architecture*, baik untuk pemecahan masalah-masalah maupun pengembangan potensi-potensi, yang tanggap dalam mengolah keterbatasan-keterbatasan sekaligus trengginas ketika mendayagunakan peluang-peluang, serta yang sedia untuk selalu menyesuaikan-diri secara dialektis dengan perkembangan zaman.

Maka, agar signifikansi serta inovasi strategis bagi NU Ranting dan komunitas akar-rumput di desa dapat dirumuskan, di sini patutlah diajukan salah satu hasil perkembangan teoretis mutakhir di dalam studi-studi ilmiah tentang organisasi modern (publik, privat, dan nirlaba), yang dapat diadaptasi untuk konteks gerakan masyarakat sipil, *civil society movement*, yakni apa yang disebut dengan perspektif arsitektur organisasi dengan "struktur jaringan", *networked structure*.

Organisasi atau gerakan yang menerapkan arsitektur jaringan, dalam sintesis Sarah Breucker dan Timea Havar-Simonovich,[14] mengandung sedikitnya tujuh karakteristik, antara lain:

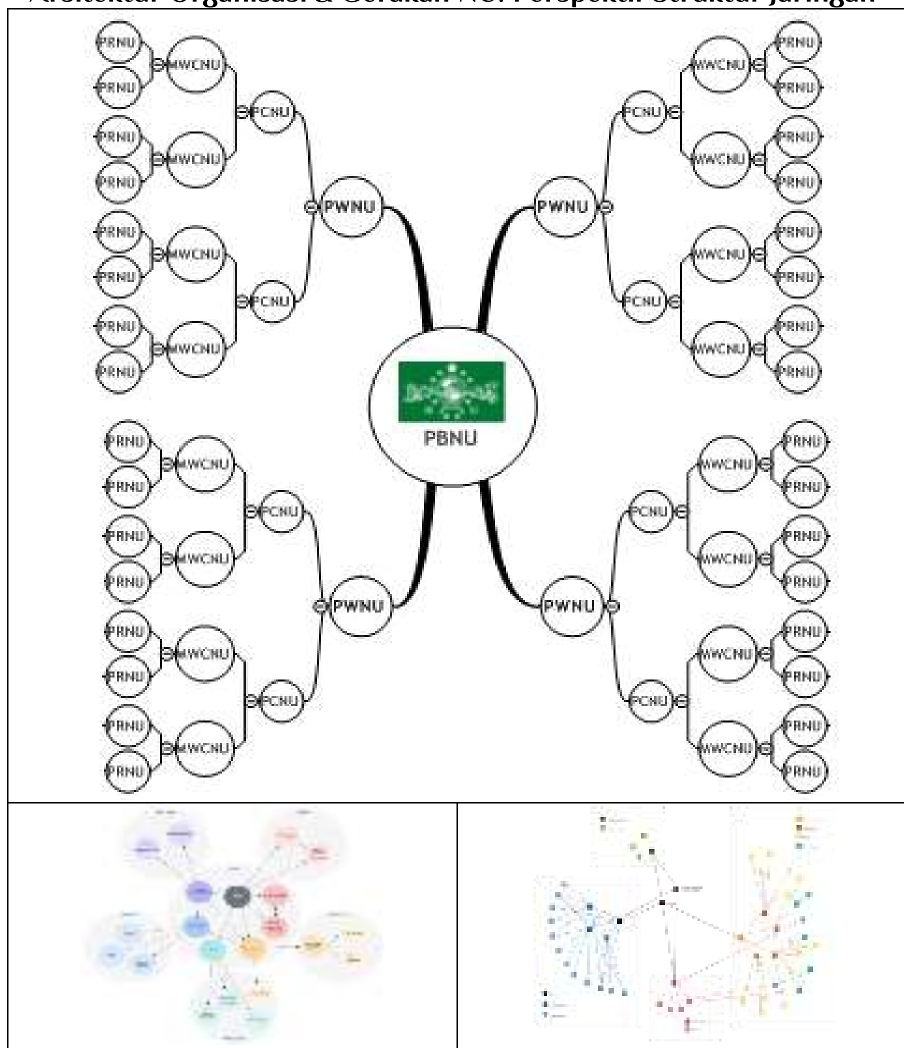
(1) "*a high level of agility*", suatu tingkat ketangkasan atau kegesitan yang tinggi;
(2) "*a structure of independent, heterogenous entities with complementary assets*", sebuah struktur yang terdiri atas entitas-entitas yang mandiri dan majemuk dengan aset-aset pelengkapnya;
(3) "*organizational structure, collaborative processes, system of rules and governance*", struktur organisasi, proses-proses kolaboratif, sistem aturan dan tata-kelola;
(4) "*the use of information and communication technologies*", penggunaan teknologi-teknologi informasi dan komunikasi;
(5) "*commitment and trust among the participants*", komitmen dan kepercayaan yang terjalin di antara para pelibat;
(6) "*management of information and know-how as a key asset*", pengelolaan informasi dan keahlian sebagai aset kunci; serta
(7) "*geographically distributed participants*", para pelibat yang tersebar secara geografis.

---

[14] Untuk survei teoretis yang cukup ekstensif perihal perspektif organisasi jaringan, lihat Sarah Breucker & Timea Havar-Simonovich, "*Networked Organizations*", dalam Timea Havar-Simonovich & Daniel Simonovich (eds.), *Contemporary Theory and Practice of Organizations, Part 1: Understanding the Organization* (Stuttgart, Germany: Ibidem-Verlag, 2016), hlm. 11—28.

Kemudian, apabila arsitektur jaringan ini diaplikasikan di dalam konteks *Harokah Nahdliyyah*, lebih-kurang sebagaimana ilustrasi di bawah ini, kita akan segera mendapati bahwa NU, berikut seluruh organnya, pada semua lini dan sektor, serta di pelbagai tingkatan, ternyata diletakkan secara "horisontal", alih-alih vertikal sebagaimana perspektif struktur hierarkis, sehingga merupakan suatu pembalikan cara pandang yang sangat mendasar.

Ilustrasi # 7
Arsitektur Organisasi & Gerakan NU: Perspektif Struktur Jaringan[15]



[15] Dua contoh struktur organisasi jaringan di bagian bawah, sebagai perbandingan, dikutip dari: <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures> dan <https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/>.

Dengan demikian, bukannya paling bawah, NU Ranting beserta organ-organnya adalah "satuan terdepan", *the vanguard*, *l'avant-garde*—sedangkan PBNU merupakan struktur inti jaringan dan pusat kekuatan gerakan. NU Ranting maupun setiap jenis institusi dan ikhtiar kemaslahatan yang konkret, sesungguhnya, persis berada di garis "paling depan", *the front line*, bukan "paling pedalaman".

Segala sesuatu arus dari luar akan masuk pertama kali dari depan, dihadapi dan diolah oleh lini terdepan. Konsekuensinya, jika struktur terdepan mampu mengelola segala masukan dengan baik, akan bereslah seluruh barisan/gerakan; sebaliknya, jika unit terdepan gagal dalam menghadapinya, atau bobol tertembus, maka bisa bobol atau kocar-kacirlah pula seluruh kesatuan gerakan.

Persoalannya, sampai di sini, dengan mencoba mendayagunakan, mengolahterapkan, atau melakukan aplikasi-proyeksi arsitektur jaringan dalam konteks *harokah nahdliyyah*, ketujuh keunggulan yang khas tersebut tidak otomatis kita jumpai seluruhnya di NU. Sebagian sudah faktual, kita temui secara empiris, sebagian lagi masih ideal, maksudnya boleh jadi masih "harapan". Dalam lain perkataan, arsitektur organisasi dengan perspektif struktur jaringan adalah deskripsi sekaligus preskripsi, *existing condition* yang sudah dan sedang kita alami sekaligus *future position* yang sedang dan akan kita tuju—seluruhnya berlangsung di dalam suatu dialektika NU dengan tantangan perkembangan zaman.

Melalui matriks berikut, agar analisis dapat lebih diringkas, penulis mencoba melakukan suatu *self-assesment*, penilaian terhadap diri-sendiri, secara sederhana atas kesesuaian gerakan dan organisasi NU dengan karakteristik arsitektur jaringan.

Ilustrasi # 8
Asesmen Karakteristik Arsitektur Jaringan NU

Karakteristik Organisasi Jaringan	Status *)	Catatan Komentar
(1) *A high level of agility*	2	Belum seluruhnya dan sepenuhnya organ-organ NU memiliki suatu tingkat ketangkasan atau kegesitan yang tinggi, namun *survival* gerakan NU yang sudah mencapai usia 100 tahun adalah indikator yang paling jelas bahwa NU adalah jaringan sekaligus gerakan yang sangat adaptif.
(2) *A structure of independent, heterogenous entities with complementary assets*	3	Gerakan NU tandas merupakan sebuah struktur yang terdiri atas entitas-entitas yang mandiri dan majemuk dengan aset-aset pelengkapnya masing-masing, termasuk pada lini kultural dan auksiler.
(3) *Organizational structure, collaborative*	3	NU berikut organ-organnya tiada henti menjalankan institusionalisasi, dengan melakukan pemapanan struktur

Karakteristik Organisasi Jaringan	Status *)	Catatan Komentar
processes, system of rules & governance		organisasi, melalui proses-proses kolaboratif, sehingga terbentuk sistem, aturan, atau tata-kelola yang makin baik.
(4) *The use of information & communication technologies*	2	Sebenarnya, penggunaan teknologi-teknologi informasi dan komunikasi (TIK) semakin menjadi keniscayaan di lingkungan NU, sebagai akibat logis perkembangan situasional. Namun, belum diketahui secara konfirmatif bahwa NU dan seluruh organnya mendayagunakan TIK melalui suatu manajemen yang sistemik.
(5) *Commitment & trust among the participants*	3	Lagi-lagi, daya-tahan hidup NU yang sebentar lagi mencapai satu abad adalah bukti nyata bahwa dalam *harokah nahdliyyah* telah terjalin kuat-kuat komitmen dan kepercayaan di antara para pelibatnya, yakni apa yang secara ringkas disebut sebagai sistem nilai "Aswaja An-Nahdliyyah".
(6) *Management of information & know-how as a key asset*	2	Meskipun jelas-tandas menjadi "produsen pengetahuan" yang sangat aktif, sebagaimana ciri-dasar NU sebagai organisasi keilmuan *par excellence*, tetapi pengelolaan informasi dan keahlian sebagai aset kunci belum terpolakan secara sistemik dan institusional lagi sepenuhnya merata di segenap organ NU, sehingga potensinya terdayagunakan belum secara optimal.
(7) *Geographically distributed participants*	3	Secara kasat-mata, dengan kuantitas nan "gigantis", statistik menunjukkan bahwa para pelibat *harokah nahdliyyah* sungguh-sungguh tersebar secara geografis, nasional bahkan mondial: 1 PBNU, 33 PWNU, 439 PCNU, 5.450 MWCNU, hingga 47.125 PRNU—belum terhitung organ-organ di bawahnya, kultural maupun auksiler.

***) Keterangan**: dalam skala sederhana dengan skor 1—3: 1 = Tidak Benar, 2 = Separuh Benar, 3 = Ya Benar.

Dengan demikian, meskipun ketujuh karakteristik arsitektur jaringan di atas belum *fully fledged*, belumlah bulat kompatibel dimiliki *harokah nahdliyyah*, namun tiadanya skor 1 dalam asesmen tersebut menunjukkan terang-benderang bahwa kekuatan NU sebagai gerakan, sesungguhnya, terletak *precisely* pada arsitektur organisasi jaringan, bukan hierarkis.

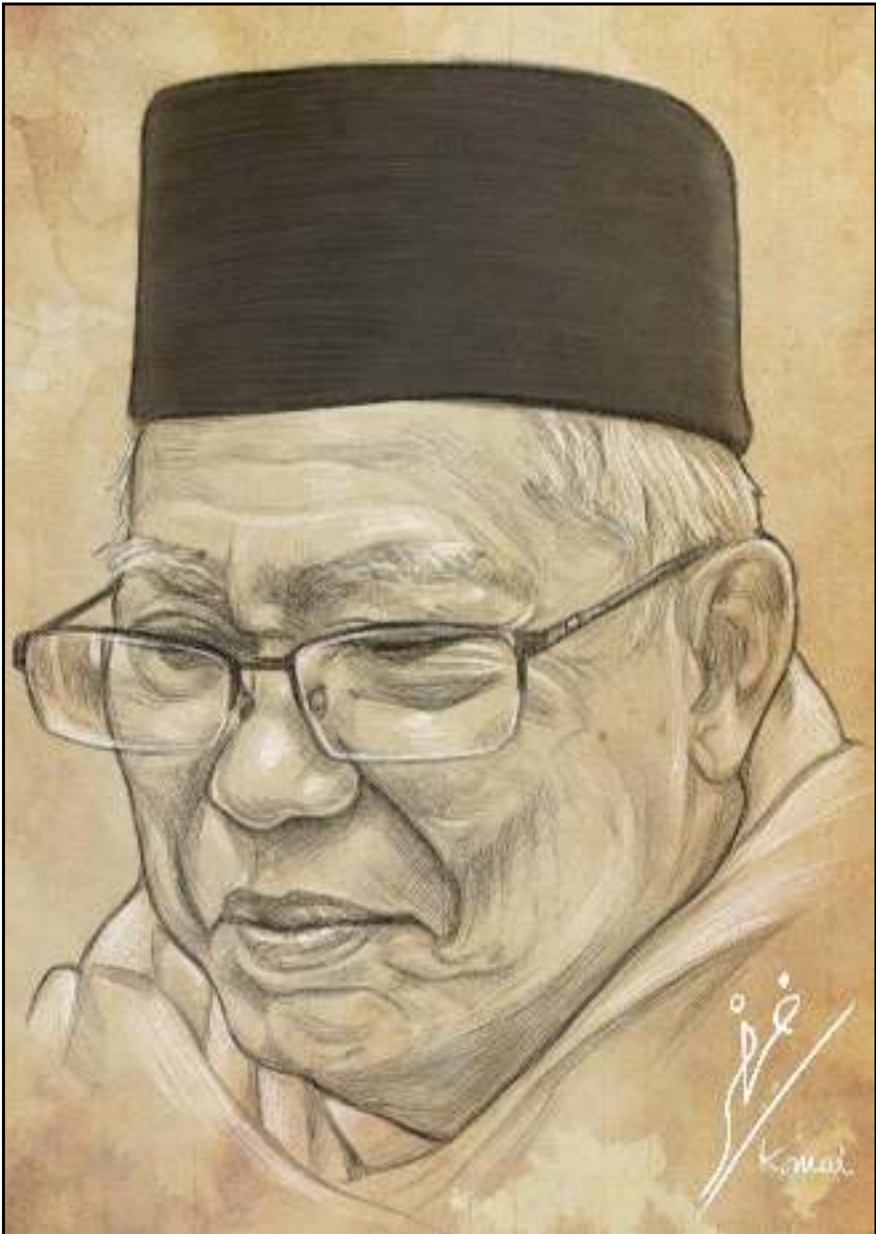
Dalam lain perkataan bisa dirumuskan bahwa "kunci" strategi *harokah nahdliyyah* pada masa depan ialah *focusing in precission*, pemusatan dan penitiktumpuan, agenda kerja dan target hasil ikhtiar transformasi sosial pada NU Ranting dan komunitas desanya. Konsekuensinya, pelaksanaan agenda kerja tersebut membutuhkan pasokan sumberdaya, sehingga NU akan harus mencurahkan secara lebih proporsional lagi strategis sumberdaya yang digalangnya demi menunjang pencapaian target hasil yang konkret, berjangka panjang, serta berdampak perubahan nyata pada level komunitas desa di mana NU Ranting beroperasi.

Kelenturan dan kegesitan, *flexibility and agility*, arsitektur jaringan jelas lebih memungkinkan bagi NU untuk memformat gerak-langkahnya dengan "model kerja tim", *the teamwork model*, yakni bagaimana orang-orang di dalam kolektivitas organisasi NU dikelola, dibagi-bagi ke dalam satuan-satuan lebih sedikit guna mengerjakan tugas-tugas tertentu secara efektif.

Agar agenda-agenda kerja terlaksana dan target-target perubahan tercapai, yang jelas sedemikian banyak dan besar, jelas bahwa kita membutuhkan sebanyak-banyaknya sumberdaya manusia nahdliyyin dengan pluralitas kompetensi, direkrut dan di-*deploy* dari lintas-lembaga dan badan NU. Bekerja dalam lingkaran-lingkaran tim kecil, lantas saling-terhubung membentuk suatu jejaring besar *Harokah Nahdliyyah*, mereka akan mengerjakan agenda-agenda secara terfokus, di bawah supervisi dan dipantau oleh para 'ulama, termasuk bahkan melibatkan aktor-aktor di luar NU. Sebabnya, kata Kyai Staquf, "NU tidak berkehendak menguasai, mengolonisasi, namun berkontribusi"—sehingga watak dasar *harokah nahdliyyah* yang inklusif, mencakup penerima manfaat dan melibatkan pelaku siapapun secara terbuka, akan menampak nyata.

Semakin memperjelas seluruh eksplanasi di atas, kita sudah lama pula beroleh perspektif dari khazanah sosiologi komunitas klasik, yang mendeskripsikan bahwa ciri-ciri faktual terpenting suatu kolektivitas primer yang bernama "komunitas" ialah kohesi sosial, *social cohesion*, yang terbangun sebagai akibat kehadiran-bersama dan interaksi-interaksi di antara manusia-manusia di dalam sebuah tempat yang sama, yang konkret, yang manifes—*co-presence and interactions at the same, concrete and manifest locus*. Dari sinilah kemudian terbentuk suatu "rasa saling-memiliki", *a sense of mutual-belonging*, yang pada gilirannya memunculkan pula kesamaan-kesamaan cara berpengetahuan, bersikap, berperilaku, jatidiri, kepercayaan, hingga tata-nilai dan arah hidup, termasuk kemandirian dan penggalangan sumberdaya milik bersama, *the commons*, maupun kapasitas *self-governance*, pengaturan-diri, dll.

Dalam optik teoretis ekonomi-politik gerakan sosial, tanpa harus terperangkap ke dalam pandangan "romantis Kiri kekanak-kanakan", apa yang sudah kita punyai dalam hitungan puluhan ribu Jam'iyyah NU Ranting itu semua merupakan *grass-roots, civil society movements in*



Kyai Ma’ruf Amin Banten

Rois ‘Aam Pengurus Besar Jam’iyyah Nahdlotul ‘Ulama Ke-10;
Wakil Presiden Republik Indonesia Ke-13

[digital painting by @FihrilKamal, 2019]

action par excellence, yang menggarap jama'ah nahdliyyin perdesaan sebagai komunitas-komunitas basis massa. Historisitas NU sudah membuktikan, barangsiapa mengelola dan menguasai basis massa secara baik, maka dipastikan gerakan sosial akan kuat-kokoh; sebaliknya, bila basis massa tidak terkonsolidasi baik, terus-menerus mengambang dan tiada pernah bersengaja menyusun agendanya sendiri, maka akan terombang-ambing oleh keadaan yang tak tentu arahnya, lantas menjadi santapan empuk bagi lawan-lawan pesaing-penantang di dalam rimba raya kompetisi peradaban.

Desa sebagai satuan komunitas yang sangat nyata, bukan lagi *imagined*, dalam mana NU Ranting beroperasi, jelas-jelas adalah "*the battle ground*" yang sungguh konkret; maka, dengan sendirinya pula komunitas desa menjadi "*the field of strategy implementation and effectiveness testing*", medan pengujiterapan efektivitas strategi yang sangat akurat. Pada lokus komunitaslah, atau realitas tingkat meso, semestinya, kita membumikan strategi, mendaratkan agenda, menitiktumpukan target, memfokuskan pengejawantahan ikhtiar *Khidmah Diiniyyah Ijtimaa'iyyah an-Nahdliyyah*. Tak pelak, apabila dilengkapi suatu *dashboard* sistem informasi indikator perubahan, NU Ranting-lah "barometer" yang paling presisi bagi kita untuk memeriksa keberhasilan—ataukah justru, sebaliknya, kemelencengan dan kegagalan?—"transformasi sosial ala *Harokah Nahdliyyah*".[16] **[ض]**

---

[16] Mantan Rois 'Aam Syuriyah PBNU, Kyai MA'RUF AMIN Banten, kini Wakil Presiden Republik Indonesia, mengidentifikasi *Harokah Nahdliyyah* adalah "*harokah ishlahiyyah*", gerakan perbaikan/reformasi, yang strateginya meliputi langkah-langkah: (1) *taqwiyatul ummah*, penguatan umat, secara (a) *tawassuthiy* (moderat), (b) *tathowwuriy* (dinamis), dan (c) *manhajiy* (metodologis); serta (2) *himayatul ummah*, perlindungan umat, secara (d) *layyin* (halus), (e) *tathowwu'* (sukarela), dan (f) *tawaddud-tarohum* (cinta-kasih). Lihat Sambutan Rois 'Aam Syuriyah PBNU untuk buku dokumentasi "Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlotul 'Ulama: Hasil Keputusan Muktamar Ke-33 NU, di Jombang, Jawa Timur, 1—5 Agustus 2015 M/16—20 Syawal 1436 H" (Jakarta: LTN-PBNU, 2015).



Kyai Bisri Syansuri Jombang (1886—1990)
Rois 'Aam Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama Ke-3;
Pengasuh Pondok Pesantren Denanyar, Jombang

[digital painting by @FihrilKamal, 2021]

Menginovasi NU Ranting dengan "Manajemen Strategis" 3

Sampai di sini, merumuskan posisi dan signifikansi strategis komunitas akar-rumput, desa, serta NU Ranting merupakan suatu upaya "*clearing the ground*", memperolah suatu kejelasan atas medan laga perjuangan. Beranjak lebih jauh, kita masih harus merumuskan secara lebih tuntas bagaimana, di dalam ranah *meso-dynamics* desa dan komunitas nahdliyyin perdesaan tersebut, NU Ranting sebagai "*the vanguard of Harokah Nahdliyyah*" dapat menduduki posisinya, mempertegas eksistensinya, serta menjalankan perannya secara strategis.

Melanjutkan tantangan Kyai Staquf di atas, tiada lain bahwa upaya *clearing the ground* harus dilanjutkan dengan "*illuminating the paths*", menerangi jalan yang hendak dilalui guna menemukan arah yang mesti dituju, yaitu merumuskan kerangka dan model guna menggerakkan NU Ranting, mengerjakan agenda kerja, dan mencapai target hasil, seluruhnya di dalam suatu dataran berpikir baru yang strategis. Di sinilah kita akan menimbang dan, niscaya, melakukan suatu upaya *customization*, penyesuaian, atas sebuah pendekatan yang, bersumber dari khazanah manajemen organisasi, lazim disebut dengan "manajemen strategis", *the strategic management approach*.

Mencadangkan Skeptisisme, Menghindari Jebakan Pragmatisme

Dalam hal ini, penulis perlu kembali terlebih dahulu kepada Kyai Muslimin Jombang yang, patut diakui, telah mengajukan suatu kerangka kerja yang operasional dalam rangka "menggerakkan Ranting dan Anak Ranting". Menurutnya, usaha ini harus "dilakukan secara intensif untuk menjawab kebutuhan (*to fulfill the needs*) atau menyelesaikan masalah (*to solve the problems*) dengan pendekatan komunitas"—bukan dengan "membuat program strategis dalam jangka waktu lima tahunan" (*sic*). Derivasi implementatif "formula pengembangan NU Ranting ala Kyai Muslimin" tersebut, oleh sebab kejernihannya yang tandas, dalam uraian yang agak panjang perlu dikutip di sini:

> [...] Agar organisasi NU bisa terus bergerak secara riil dan kongkrit, tidak hanya politis, maka jantung organisasi harus digerakkan. Pertanyaannya, bagaimana menggerakkan Ranting dan Anak Ranting?

Berbeda dengan upaya menggerakkan struktur MWC atau PC, dengan membuat program strategis dalam jangka waktu 5 tahunan, kemudian diturunkan menjadi kegiatan-kegiatan sebagai upaya untuk menggerakkan struktur yang ada di bawahnya. Menggerakkan Ranting dan Anak Ranting dilakukan secara intensif untuk menjawab kebutuhan (*to fulfill the needs*) atau menyelesaikan masalah (*to solve the problems*) dengan pendekatan komunitas.

Dalam praktiknya bisa dilakukan dengan melakukan identifikasi masalah melalui pertemuan anggota Ranting atau Anak Ranting. Di sinilah letak lebih khususnya struktur Ranting atau Anak Ranting. Yang dihadapi langsung anggota (per orang)—berbeda dengan MWC ke atas. Pertemuan tersebut mengidentifikasi semua kebutuhan atau masalah yang dihadapi bersama. Dari berbagai kebutuhan atau masalah yang ada, dipilih yang paling mungkin untuk dijawab atau diselesaikan segera secara bersama.

Kemudian, masalah apa saja? Semua masalah. Di sinilah irisan (bertemunya) berbagai masalah yang selama ini berusaha diselesaikan lembaga-lembaga di PC atau MWC. Di tengah-tengah warga, masalah tidak dibeda-bedakan. Mungkin selama ini, hanya di lembaga-lembaga, baik MWC, PC, PW, atau PB, masalah disesuikan dengan bidang kerja Lembaga masing-masing. Baik masalah sosial, pendidikan, agama, kesehatan, ekonomi, atau hukum. Warga NU tidak melihat dan tidak peduli apakah masalahnya akan dibantu diselesaikan oleh Lembaga Perkonomian, Lembaga Pendidikan, Lembaga Kajian dan SDM, Lembaga Hukum, atau Lembaga Zakat. Yang penting adalah masalah terselesaikan atau kebutuhan terpenuhi.

Setelah kebutuhan atau masalah yang akan dipenuhi atau diselesaikan sudah disepakati, selanjutnya membuat rencana bagaimana upaya memenuhi dan menyelesaikan akan dilakukan. Dalam perencanaan ini disepakati lagi secara bersama: apa kegiatan yang akan dilakukan, siapa yang akan memimpin (koordinator), kapan dan di mana akan dilakukan, bagaimana kegiatan dilakukan, siapa saja yang dilibatkan, dan berapa biaya yang dibutuhkan.

Pertanyaan lanjutan, dari mana sumber daya (orang, tempat, dana, dll.) yang dibutuhkan akan dipenuhi? Tentu, karena ini kebutuhan warga dan masalah warga, maka semua sumber daya yang dibutuhkan berasal dari warga. Semua harus memberikan kontribusi, baik tenaga, fasilitas, atau dana.

Saat sudah dilaksanakan, jika berjalan secara reguler dalam jangka waktu tertentu, maka dibutuhkan kegiatan *monitoring*. Kegiatan *monitoring* ini untuk memastikan kegiatan dijalankan sesuai dengan rencana, baik waktu, tempat, orang, proses, dan biaya. Di akhir kegiatan perlu dilakukan evaluasi, dengan melihat apakah kegiatan sudah bisa mencapai tujuan dalam perencanaan dan apa dampak yang terjadi dari pelaksanaan kegiatan tersebut.[1] [...]

---

[1] Lihat Muslimin Abdilla (2018), *op. cit.*

Marilah sejenak kita coba formulasikan—untuk mudahnya, sebut saja sekarang—“model manajemen strategis ala Kyai Muslimin” berdasarkan uraiannya di atas, yang kira-kira akan tampak sebagai bagan alur berikut:



Ilustrasi # 9
Manajemen Strategis NU Ranting ala Kyai Muslimin Abdilla

Identifikasi & Seleksi:		Perencanaan Kerja:		Penggalangan Sumberdaya Warga:		Pengendalian:
- Masalah - Kebutuhan	⏩	- (Apa) Kegiatan - (Siapa) Koordinator - (Kapan) Waktu - (Di Mana) Tempat - (Bagaimana) Proses - (Siapa) Pelibat - (Berapa) Biaya	⏩	- Manusia - Tempat - Fasilitas - Dana, dll.	⏩	- Pemantauan Proses - Evaluasi Tujuan & Dampak
Pendekatan Komunitas						

Demi efektivitas pelaksanaan kerangka kerja di atas, yang sudah dilandasi oleh kesadaran teoretis “pendekatan komunitas”, Kyai Muslimin masih perlu menutup uraiannya dengan suatu prasyarat, *prerequisites*, yang dituntutkannya kepada struktur NU di atas Ranting, yaitu:

> [...] Agar upaya menggerakkan Ranting atau Anak Ranting ini bisa berjalan dengan baik, maka program atau kegiatan MWC, sebagai struktur yang berfungsi koordinatif ke Ranting atau Anak Ranting, harus diupayakan mengarah pada melayani (mendampingi) Ranting atau Anak Ranting. Sementara organisasi yang ada di atasnya lagi (PC) menyusun program/kegiatan pada upaya memperkuat MWC agar memiliki kekuatan dalam melayani Ranting atau Anak Ranting. [...]

Secara sekilas, apa yang sudah dicoba-tawarkan oleh Kyai Muslimin ini merupakan suatu wawasan manajemen strategis yang cukup ringkas-padat lagi operasional, dan hampir-hampir pasti sudah kerap dikerjakan di banyak tempat. Di sini sebuah jargon lama, rupa-rupanya, berlaku baik: “*Simple is beautiful*”—pemikiran yang sederhana ini, kiranya, sudah cukup untuk menjadi bekal menggerakkan NU Ranting. Barangkali, bahkan, juga sebuah adagium efisiensi manajemen yang marak pada 1990-an, “*Keep it small and simple* (KISS)”, ‘pertahankan agar bisnis Anda tetap kecil dan sederhana’, merasuk dalam-dalam mendasari formula di atas.

Namun demikian, lagi-lagi, sejurus skeptisisme perlu dicadangkan, dengan mempertimbangkan dinamika kondisional maupun situasional yang, sesungguhnya, terus-menerus “lari tunggang-langgang”, *runaway world*—meminjam konklusi sosiolog Anthony Giddens. Di dalam benak penulis terbersit, sekurang-kurangnya, tiga butir pertanyaan untuk menguji kerangka kerja manajemen strategis NU Ranting usulan Kyai Muslimin di atas:

(1) Apakah tugas utama, *the ultimate duty*, NU Ranting yang dirumuskan sebagai "menjawab kebutuhan (*to fulfill the needs*) atau menyelesaikan masalah (*to solve the problems*) dengan pendekatan komunitas" itu mencukupi? Apakah tidak tersedia bagi NU Ranting suatu "desain dasar", *blueprint*, yang harus menjadi patokannya? Bahkan pula, apakah NU Ranting dibolehkan melampauinya, *goes beyond it*, membuat terobosan-terobosan baru, *breakthroughs*—mungkin dengan alasan-alasan tuntutan kontekstual, kreativitas manajerial, maupun memecah kebuntuan?

(2) Benarkah prasyarat yang dituntutkan kepada struktur di atas NU Ranting itu, yakni agar mereka menjadi *enabling environment* ("melayani", "mendampingi", "memperkuat") bagi pertumbuh-kembangan NU Ranting secara sehat, sudah tersedia mudah dan murah? Ataukah, malahan, lingkungan yang memungkinkan semacam itu justru harus diperjuangkan dengan elegansi nan penuh keberanian moral-intelektual?

(3) Bagaimanakah cara melakukan "identifikasi dan seleksi masalah dan kebutuhan", yang lantas berkorelasi pada "perencanaan kerja", secara tepat untuk jangka pendek, presisi untuk jangka menengah, sekaligus antisipatif untuk jangka panjang—alih-alih reaksioner belaka—dalam level NU Ranting dan dalam lingkup komunitas desa? Atas dasar apakah metode demikian menjadi cukup absah dan andal, *valid and reliable*, sehingga bakal dapat direplikasi, di-*upscale* penerapannya, pada lokus-lokus yang berbeda-beda?

"Bringing the 'Khitthoh NU' Back—in the Game"

Apa yang telah dirumuskan oleh Kyai Muslimin di atas adalah sebuah rintisan metodologis yang konstruktif, yang selayaknya diapresiasi; maka, selanjutnya, apa yang dicoba dikerjakan di sini ialah suatu usaha pengembangan atas model manajemen strategis bagi NU Ranting, namun sekaligus harus terlebih dahulu menjawab berondongan skeptisisme tadi.

Pertama, menyatakan bahwa pekerjaan utama NU Ranting ialah semata-mata "menjawab kebutuhan (*to fulfill the needs*) atau menyelesaikan masalah (*to solve the problems*)", walaupun memang cukup tepat "dengan pendekatan komunitas",[2] akan mengundang datangnya beberapa jebakan. Mengapa demikian?

---

[2] Sebagai bumbu-bumbunya, tampaknya, Kyai Muslimin menambahkan penjelasan berikut: "(...) *masalah apa saja? Semua masalah.* (...) *Di tengah-tengah warga, masalah tidak dibeda-bedakan.* Mungkin selama ini, hanya di lembaga-lembaga, baik MWC, PC, PW, atau PB, masalah disesuikan dengan bidang kerja Lembaga masing-masing. Baik masalah sosial, pendidikan, agama, kesehatan, ekonomi, atau hukum. *Warga NU tidak melihat dan tidak peduli apakah masalahnya akan dibantu diselesaikan oleh* Lembaga Perkonomian, Lembaga Pendidikan, Lembaga Kajian dan

Sebabnya, apa yang disebut sebagai "kebutuhan" dan "masalah" itu adalah dua perihal yang sangat cair, lentur, kontekstual, dinamis, bisa subyektif ataupun obyektif. Dengan logika itu kita, boleh jadi, sedang membiarkan NU terjerembab ke dalam kubangan "program-program yang taktis bahkan pragmatis" belaka, berjalan dengan nafas pendek-pendek, sehingga sangat mungkin akan kehabisan energi akibat terforsir tanpa sadar, lantas masuk ke dalam jebakan *agenda setting* pihak-pihak lain—seluruhnya, akhirnya, cuma menjadi tragedi tentang musnahnya jatidiri. Dengan cara-pikir itu pula kita, seolah-olah, sedang mengibaratkan NU adalah sebuah "koper yang bisa diisi apa saja oleh pemiliknya", atau "taksi yang bisa dibawa penyewanya ke mana saja".[3] Pendek kata, NU dapat terjatuh menjadi kendaraan dengan suatu "kendali yang impulsif" belaka.

Padahal, *by-design* Jam'iyyah NU telah mempunyai suatu rute perjalanan, *trajectory*, yang jelas untuk ditempuh, destinasi yang pasti untuk dituju sebagai stasiun-stasiun persinggahan maupun stasiun akhirnya, sistem operasi dan kontrol yang komplet, sejumlah rambu-rambu pengaman yang harus dipatuhi, serta rel-panjang yang mesti dijalani secara teguh—dengan kewaspadaan ruhaniah sedalam-dalamnya, agar tidak sekali-kali melenceng lantas melompat keluar rel, dengan akibat seluruh gerbong terjungkal ke jurang. Jadi, *by-nature* NU adalah, lebih akuratnya, sebuah "kereta api"![4]

Demikianlah pula, sesungguhnya, kesimpulan tandas Rois 'Aam Ke-5 Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama, *almaghfurlah* Kyai ACHMAD SHIDDIQ Jember, di dalam *Khutbah Iftitah* beliau pada Muktamar NU Ke-28, 26 Robi'ul Akhir 1410 H/25 Nopember 1989 M, di Pondok Pesantren Krapyak, Yogyakarta, yang di sini sungguh penting untuk dicuplik agak panjang, sebagai pengingat bagi kita semua pelanjut perjuangan NU:

> [...] *Para hadlirin dan hadlirot yang kami muliakan*. Bagi kami, mengadakan muktamar adalah salah satu kewajiban organisatoris-konstitusional. Kami tidak akan melebih-lebihkan penilaian bahwa muktamar sekarang ini sebagai muktamar yang lebih penting, apalagi paling penting. Semua muktamar adalah penting. Kalau menjelang muktamar ini, khususnya, demikian besar perhatian berbagai pihak

---

SDM, Lembaga Hukum, atau Lembaga Zakat. *Yang penting adalah masalah terselesaikan atau kebutuhan terpenuhi*" (*sic*, cetak-miring dari penulis, H.B.).

[3] Atau lagi malahan "bus besar", barangkali "bus *Sumber Kentjono* trayek Surabaya-Jogja PP" (dahulu?), yang berjalan liar sekencang-kencangnya sesuai selera sopir, seringkali menerabasi lampu lalu-lintas bahkan *zigzag* menantang-nantang maut, kerap berhenti di sembarang tempat guna menaik-turunkan penumpang sesuka kondektur, bebas memilih rute mana saja asal tercepat, serta merdeka untuk menuju ke manapun saja, bisa jadi melanggar trayek awal, sambil menyinggahi terminal-terminal manapun yang dikehendakinya.

[4] Bahkan, kenyataannya, NU sekarang sudah harus disebut "kereta api ekspres eksekutif raksasa", dengan ribuan "gerbong" gandeng-menggandeng di belakangnya—lembaga-lembaga, badan-badan otonom, hierarki struktur, distribusi geografis, institusi-institusi di lini-lini kultural maupun auksiler, yang secara kuantitatif sungguh gigantis—serta dihuni jutaan "penumpang"—lebih dari 122 juta jiwa!



Kyai ACHMAD SHIDDIQ Jember (1926—1991)
Rois 'Aam Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama Ke-5;
Pengasuh Pondok Pesantren Ash-Shiddiqiyah Putra, Jember

[digital painting by @FihrilKamal, 2023]

terhadap NU dan mukatamarnya, melalui pers, seminar, diskusi, dlsb., malahan koreksi, kritik terbuka, dsb.

Terhadap semuanya itu, kami hanya dapat berkata terima kasih. Sekali lagi terima kasih atas perhatian semua pihak. Dan semua kritik, saran, dan koreksi kami terima sebagai masukan yang sungguh sangat berharga. Dan insyaa Alloh, mana-mana yang baik dan cocok akan kami coba menerapkannya, sesuai dengan semboyan kami selama ini, "*Al-Muhaafadzoh 'alal qodiimish shoolih, wal akhdzu bil jadiidil ashlah*"—tetap memelihara barang kuno yang masih psikisnya baik, dan siap untuk menerima yang baru yang lebih baik.

Nahdlotul Ulama rupanya merupakan organisasi "transparan", atau "tembus pandang". Orang luar, dengan bebas leluasa, dapat melihat segala apa yang ada di dalamnya—bahkan kadang-kadang mereka lebih tahu daripada kami sendiri.

Muktamar Nahdlotul 'Ulama ke-27, pada tahun 1984, telah berhasil merumuskan yang sekarang populer disebut "Khitthoh NU", Khitthoh '26, yang pada hakikatnya khitthoh itu sendiri sudah menjadi khitthoh NU sejak didirikannya pada tahun 1926—sekalipun baru secara tertulis perumusannya dirintis dalam sebuah risalah kecil pada tahun 1979, sebelum Muktamar ke-26 di Semarang, dengan judul *Khitthoh Nahdliyyah*. Dan NU, insyaa Allooh, akan selalu setia kepada Khitthoh '26, karena Khitthoh itu merupakan suatu amanah, amanat kelahiran NU itu sendiri. Untuk apa? Membawa misi apa NU hadir di tengah-tengah perjuangan bangsa Indonesia?

Oleh karena itu, keputusan itu sering disebut "kembali kepada Khitthoh 1926". Keputusan tersebut menjadi sangat penting karena, untuk pertama kalinya, sejak lebih 60 tahun usianya, NU merumuskan *khitthoh*-nya secara konkret sesudah menjadi keputusan muktamar yang lalu, dengan tujuan supaya sepanjang zaman NU tetap tidak menyimpang dari *khitthoh* kelahirannya itu, dari *khitthoh* misinya itu.

Nahdlotul 'Ulama adalah ibarat ***kereta api****, yang sejak semula sudah menjalani trayeknya, bahkan sudah ditetapkan persyaratan untuk menjadi petugas-petugasnya. NU bukan taksi, yang dapat dibawa ke mana saja oleh penyewanya. NU bukan koper, yang dapat diisi apa saja oleh pembawanya. Orang-orang yang mengurus dan memimpin NU boleh saja berganti-ganti setiap muktamar; kebijaksanaan mengemudikannya, memimpinnya, boleh diubah dan disesuaikan; tetapi "trayek"—sekali lagi: trayek—tidak boleh diubah!*

Khitthoh NU menegaskan kedudukan NU sebagai "*jam'iyyah diiniyyah ijtimaa'iyyah*", atau organisasi sosial-keagamaan, bukan partai politik! Sama sekali tidak berarti Nahdlotul 'Ulama, dengan demikian, mengharamkan politik, atau melarang warganya berpolitik, atau dengan kata lain "*politiek-phobi*". Tidak, tidak. Bagi NU, politik adalah sangat penting, dalam rangka kehidupan bernegara dan bermasyarakat, sebagaimana ekonomi, perniagaan, dan perdagangan adalah sangat dibutuhkan.

NU menghargai warganya yang berpolitik, atau berniaga, dalam arti melakukannya di dalam bidangnya dan organisasi yang khusus. Berpolitik atau berniaga dengan baik kami silahkan kepada warga NU. Hanya saja, mereka dipersilahkan melakukannya di dalam organisasi politik yang sudah ada atau lembaga niaga yang manapun, tidak melakukannya di dalam dan dengan NU! Karena NU bukan organisasi

politik, dan juga bukan organisasi niaga. Banyak garapan yang harus ditangani langsung oleh NU. [...]

Khitthoh ini adalah garis perjuangan bagi NU. [...] Muktamar kali ini merupakan "muktamar konsolidasi *khitthoh*", dan memerinci *khitthoh* sejelas mungkin, sehingga tidak timbul lagi persepsi yang berbeda-beda, baik dari warga NU sendiri maupun dari orang luar. Diharapkan adanya kongres ini bisa merumuskan berbagai penjabaran khitthoh tentang beberapa masalah, penyempurnaan metode sosialisasi khitthoh, operasionalisasinya secara terarah, sikap dan pandangan NU mengenai berbagai masalah esensial, serta hal-hal lain yang secara rutin menjadi tugas muktamar.[5] [...]

Sampai di sini, sudah menjadi terang-benderang bahwa NU memanglah "kereta api", yang sudah memiliki "rel" tetap untuk dijalaninya, yang tidak lain tidak bukan ialah "Khitthoh Nahdlotul 'Ulama". Itulah "cetak-biru", *the blueprint*, atau rancang-bangun arsitektural, *architectural design*, yang harus menjadi patokan dasar NU di dalam seluruh gerak-langkahnya, sehingga *wajib 'ain* menjadi pedoman bagi segenap *insan nahdliyyah* di dalam setiap hembusan nafasnya!

Pengamalan Khitthoh NU secara konsisten, *istiqomah*, jelas menuntut totalitas pemahaman, kesadaran, dan keyakinan setiap kader nahdliyyin. "Mempelajari apalagi melaksanakan Khitthoh NU adalah termasuk *jihad akbar* yang tidak akan selesai dalam satu generasi," pesan tandas *almaghfurlah* Kyai Shiddiq kepada *almaghfurlah* Kyai ABDUL MUCHITH MUZADI Jember, salah satu penafsir terpenting warisan pemikiran beliau.[6]

Dalam pada itu, sudah ditegaskan oleh Kyai Shiddiq di atas, "Orang-orang yang mengurus dan memimpin NU boleh saja berganti,

---

[5] Simak di: <https://www.youtube.com/watch?v=hBZD425kTnM>. Pidato Kyai Achmad Shiddiq ini berdurasi total 20 menit 15 detik; cuplikan transkripsi, cetak-miring, cetak-tebal, dan garis-bawah seluruhnya dari penulis, H.B. Entah bagaimana, *subhaanallooh...*, hampir pastilah dikerjakan oleh para santri nahdliyyin penerus perjuangan beliau, rekaman puluhan ceramah/pidato Kyai Achmad Shiddiq, dalam periode Indonesia Orde Baru 1970—1990-an, sekarang(!) tersedia melimpah-ruah di dunia maya, di beberapa kanal YouTube. Di sinilah sebuah ungkapan Madura berlaku empiris, atas karunia Alloh ta'ala: "*Se odik mate, se mate odik*"—'yang hidup (ternyata) mati, yang mati (malahan terus) hidup', yakni bahwa banyak orang NU sekarang ternyata tidak *nahdloh*, tapi tidur lelap-lunglai, asyik-masyuk dalam buaian dunia, sedangkan banyak auliya'-'ulama NU yang dikira sudah mati itu justru terus terasa hidup, mengiang-ngiang kuat melalui warisan perjuangannya. Suatu jenis kekeramatan, *holy secrecy*, NU adalah di antara sangat sedikit jam'iyyah Islamiyyah yang "terus-menerus masih ditemani dan dituntun" oleh para pendirinya, walaupun telah lama meninggalkan dunia nan fana belaka ini.

[6] "Khitthoh Nahdlotul 'Ulama", Keputusan Muktamar NU Ke-27, No. 02/MNU-27/1984, di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyyah Sukorejo, Asembagus, Situbondo, Jawa Timur, 8—12 Desember 1984 M. (Yang sangat penting untuk diingat ialah bahwa Muktamar NU 1984 didahului dengan Musyawaroh Nasional Alim-Ulama NU 1983, di tempat yang sama setahun sebelumnya, yang menghasilkan "Deklarasi tentang Hubungan Pancasila dan Islam", yang seharusnya mengakhiri kemelut konflik kekuasaan Orde Baru vs. umat Islam, khususnya NU).

berganti-ganti setiap muktamar; kebijaksanaan mengemudikannya, memimpinnya, boleh diubah dan disesuaikan; tetapi "trayek"—sekali lagi: trayek—tidak boleh diubah!" Itu berarti, setiap prakarsa upaya perubahan, terobosan, inovasi, pengembangan, atau pembaharuan bisa terjadi dengan tanpa mengubah *blueprint*, atau boleh dikerjakan jika dan hanya jika tetap menggunakannya sebagai pedoman.

Itu bermakna pula, atau berimplikasi, sebagaimana pernah dipesankan Kyai Muchith Muzadi, bahwa setiap warga NU harus terlebih dahulu membaca dan memahami Khitthoh NU—mesti "*al-mukhaafadzhoh 'alal qodiimish shoolih*"—sebelum berusaha menjalankan roda jam'iyyah dan harokah, membuat derivasi-derivasi atas "kebutuhan" dan "masalah" yang akan dijawab NU sebagai programnya, ataupun mengubah-sesuaikan "kebijaksanaan mengemudikannya, memimpinnya", melakukan pembenahan dan perbaikan—dalam rangka "*wal akhdzu bil jadiidil ashlah*"—sepenuh-penuhnya dengan dasar tuntutan perkembangan kontekstual maupun kreativitas manajerial, yang harus dapat dipertanggungjawabkan validitas dan relevansinya, seluruhnya "*in the light of Khitthoh*".

Dengan demikian, Khitthoh NU-lah "titik-tolak", *the starting point*, sekaligus "alat penguji" terpenting, *the first and foremost examiner instrument*, bagi setiap agenda kerja yang hendak dirumuskan dan diselenggarakan, berikut target hasil yang ingin dicapai, oleh segenap organ NU.[7]

---

[7] Perintisan, perumusan, pemutusan, penetapan, hingga penyebarluasan "Khitthoh NU" adalah suatu proses yang panjang, berlika-liku, penuh onak dan duri, disketsakan secara sangat menarik dan di-*jelentreh*-kan dalam Abdul Muchith Muzadi, *NU dalam Perspektif Sejarah dan Ajaran: Refleksi 65 Tahun Ikut NU* (Surabaya: Khalista, 2006 [2002]), khususnya hlm. 43—99. Apa yang disinggung oleh Kyai Shiddiq dengan "perumusannya dirintis dalam sebuah risalah kecil pada tahun 1979, sebelum Muktamar Ke-26 di Semarang, dengan judul *Khitthoh Nahdliyyah*", sesungguhnya didahului risalah *Fikroh Nahdliyyah*, diterbitkan pertama kali tahun 1969 oleh PMII Cabang Jember. Di sini tampak suatu kontinuitas pergulatan pemikiran Kyai Shiddiq, beserta para 'ulama dan kader NU, dalam tahun-tahun 1969, 1979, hingga 1984, seluruhnya dalam rentang masa lebih dari 15 tahun(!), hingga mencapai muara atau titik kulminasi dalam "Khitthoh NU". Tak pelak, kedua-dua risalah karya Kyai Shiddiq, *Fikroh Nahdliyyah* dan *Khitthoh Nahdliyyah*, yang sekilas tampak "kecil" lagi "tipis" belaka, namun mengandung isi-substansi yang sangat padat-mendalam, bahkan harus disebut berjangkauan panjang dari masa silam ke masa depan, tidak lain dan tidak bukan sesungguhnya menjadi "naskah akademis", *academic background papers*, bagi kelahiran "Khitthoh NU"—sehingga, siapapun saja penggiat maupun terutama kader-kader pengurus dan penggerak NU, demi memahami "Khitthoh NU" secara komprehensif-detail, haruslah membacanya dan mustahil belaka meninggalkannya. Periksa Achmad Shiddiq, *Fikroh Nahdliyyah: Pedoman Berfikir Nahdlotul 'Ulama* (Jember: PMII Cabang Jembar, 1969), dan *Khitthoh Nahdliyyah* (Surabaya: Khalista, 2005 [1979]).

Menyiasati “Disabling Environment”

Kedua, jikalau menjaga “kereta api pergerakan NU” semenjak NU Ranting sebagai unit terdepan agar senantiasa bersetia pada “rel”-nya, Khitthoh NU, sudahlah menjadi suatu pekerjaan nan amat berat—suatu “jihad akbar yang tidak selesai dalam satu generasi”—maka selanjutnya apa yang disebut dengan “*enabling environment*”, prasyarat yang dituntutkan kepada struktur di atas NU Ranting agar “melayani, mendampingi, dan memperkuat” pertumbuhkembangan NU Ranting secara sehat, terbukti sama sekali tidaklah tersedia mudah dan murah. Elaborasi di bagian atas, perihal “risiko-risiko” yang dihadapi NU Ranting selama ini, yang secara obyektif ialah akibat dominasi perspektif hierarkis, sudah memberikan analisis sebab-proses-akibat-dampak yang dianggap mencukupi.

Di sini, selanjutnya, akan diulas pilihan-pilihan sikap guna menyiasatinya dan tindakan untuk memperjuangkannya, meskipun itu semua membutuhkan elegansi serta meminta harga keberanian moral-intelektual.

Situasi-situasi negatif, dalam banyak segi konfliktual, berupa kendala, hambatan, dan rintangan yang dihadapi oleh setiap inisiatif perubahan, sesungguhnya, umum terjadi di mana saja, pada institusi jenis apapun juga, termasuk pada NU. Seluruhnya merupakan “*disabling environment”*, yang bisa berwujud bermacam-ragam: mungkin bermula dari perbedaan perspektif, analisis, dan pilihan sikap, kejumudan pemikiran, stagnasi mesin dan kemacetan roda-roda organisasi, kemandulan kepemimpinan, atau semacamnya, bahkan yang agak serius ialah penghadangan—suatu “operasi politik organisasional”.

Kalau selama ini kita mendengar apa yang jamak disebut dengan *office politique*, ‘politik di dalam kantor’, saling-sikut di antara staf karena berebut posisi dan memperjuangkan karir yang terkait “periuk nasi”, maka jenis masalah yang hampir sama terjadi di NU ialah “*movement politique*”, politik internal yang berlangsung sebagai suatu kompetisi antar-kepentingan, antar-aktor, serta antar-unit institusional di dalam *harokah nahdliyyah*, baik untuk memperjuangkan sesuatu cita-cita atau tujuan, memperebutkan influensi, hegemoni, dan dominasi, maupun sekadar kedudukan atau jabatan struktural. Semuanya sudah nyata-nyata terjadi—meskipun yang sudah dialami dan kerapkali didengar penulis ialah peristiwa-peristiwa yang, dalam rasa-budaya Jawa, sudah sampai pada taraf “*rebutan balung*”, persaingan memperebutkan sesuatu entah yang secara material recehan, sehingga menjadi konyol-komikal belaka.

Berhadapan dengan situasi demikian, tak pelak, kader-kader Nahdliyyin progresif, aktor-aktor NU yang jiwa-raganya telah bangkit siap-sedia berkhidmah, dituntut untuk mengembangkan sejenis “*political ingenuity and artfulness*”, kelihaian politik dengan kadar seni tingkat tinggi, sembari menabung *total patience*, kesabaran

sepenuh hati, sebagai sikap cadangannya, agar *harokah nahdliyyah* tidak pecah oleh terjangan persaingan-perseteruan. Dalam segi ini, historisitas NU yang sungguh-sungguh dinamis lagi kaya telah menyediakan pelbagai pelajaran penting yang layak dipetik *ibroh*-nya—sekaligus menjadi bukti vitalitas dan survivalitas NU dalam menyerap, mengelola, hingga meresolusi konflik secara produktif.

Berbagai studi ilmiah dalam gugusan "*NU Studies*", karya-karya ilmuwan nahdliyyin, domestik, maupun asing, mencatat jalinan peristiwa demi peristiwa konfliktual di dalam NU, baik yang terjadi secara internal di antara tokoh-tokoh NU, maupun dinamika sebagai akibat dari tekanan eksternal oleh kompetitor-kompetitor NU, rejim penguasa (Orde Demokrasi Terpimpin, Orde Baru, hingga Reformasi), infiltrasi kekuatan asing melalui *proxy agents*, dlsb. Dapat dilacak-ulang, untuk *lessons learned*, antara lain:

(a) "membelotnya" Kyai Mas Mansyur Surabaya dari barisan Kyai Wahab Chasbulloh, Kyai Ridwan 'Abdulloh, dan Kyai Mas Alwi Abdul Azis dalam Madrosah Nahdlotul Wathon ke Persyarikatan Muhammadiyah pada 1922;
(b) Kyai Subchan Zaenuri Echsan "versus" Kyai Idham Cholid pada masa awal konsolidasi Orde Baru, antara 1968—1973;
(c) "Kubu Cipete, kaum politisi NU", versus "Kubu Situbondo, kaum 'ulama sepuh" sepeninggal Rois 'Aam *almaghfurlah* Kyai Bisri Syansuri Jombang, sekira 1980—1984;
(d) "mufarroqoh" Kyai As'ad Syamsul Arifin Situbondo dari kepemimpinan Kyai Abdurrahman Wahid, 1989-an;
(e) upaya "kudeta organisasi", fragmentasi, dan konfrontasi, oleh "KPPNU Abu Hasan" tatkala dan sesudah Muktamar NU di Cipasung, Tasikmalaya, 1994, dst.[8]

Kyai MUHAMMAD LABIB Sleman, pengasuh Pondok Pesantren Anwar Futuhiyyah, kala itu Rois Syuriyah NU Ranting Wedomartani dan Sekretaris Robithoh Ma'ahid Islamiyah PWNU-DIY, dalam diskusi-diskusi informal dengan kader-kader muda NU Ranting Wedomartani, menyimpulkan,

> Jadi, ini penting dicamkan, NU itu sejak didirikan 1926 sampai detik ini, sejak zaman kolonial hingga Indonesia merdeka, Orde Baru, dan reformasi, dan konon sekarang "era 4.0", sesungguhnya, terus-menerus menghadapi berbagai tantangan. NU tidak pernah sebentar pun dalam kondisi "landai", santai, apalagi "bebas melenggang". Sebenarnya, tidak ada yang namanya "bulan madu" dengan kekuasaan, tidak pernah. Kapitalisme-konglomerasi pun tidak ada satu pun yang berkomitmen untuk mem-*back-up* agenda-agenda NU secara penuh. Padahal, kekuasaan dan konglomerasi jelas-jelas diuntungkan oleh akibat dan dampak yang dibikin NU.

---

[8] Periksa, antara lain, Choirul Anam, *Pertumbuhan dan Perkembangan Nahdlotul 'Ulama* (Solo: Jatayu, 1985); *Konflik Elit PBNU Seputar Muktamar* (Jakarta: Duta Aksara Mulia, 1996); Andree Feillaard, *NU vis a vis Negara: Pencarian Isi, Bentuk, dan Makna*, Penerjemah: Lesmana (Yogyakarta: LKiS, 1999).

> Segala sesuatu kebutuhan kemaslahatan umat dan kepentingan jam'iyyah harus diperjuangkan NU, tidak usah dan jangan pernah berharap diberikan secara cuma-cuma oleh siapapun! Bisa dipastikan, hal ini terjadi pada semua organ NU, di semua tingkat, dan di seluruh lini. Kyai-kyai sepuh sudah meneladankan kepada kita semua bahwa "watak kemandirian" adalah *koentji*![9]

Maka, Kyai Labib kemudian memberikan suatu bekal penjangkaran perihal bagaimana sikap-sikap yang harus diambil tatkala konflik timbul di lingkungan NU, supaya "kita semua *insyaa Allooh* tetap selamat", seluruhnya semata-mata demi motivasi-diri dan kejernihan nurani tidak pudar oleh serbuan masalah, serta agenda *khidmah diiniyyah ijtimaa'iyyah* tetap berjalan—senormal mungkin.

Kesatu, konflik semestinya terjadi jika dan hanya jika berlandaskan ilmu, dikelola secara ilmiah, dan hasil akhirnya ialah memperkaya khazanah ilmiah, sebab inilah ciri khas, *distinctive feature*, NU sedari dulu hingga kelak.[10]

Kedua, dalam berkonflik janganlah sekali-kali "berpecah-belah", hindari jauh-jauh *schism* dari jam'iyyah NU dan jama'ah nahdliyyin, sebab harga yang harus dibayar akan lebih mahal nantinya.

Ketiga, setiap konflik sebaiknya diolah menjadi "kompetisi yang produktif", menciptakan hasil-hasil perubahan baru dan kemaslahatan yang menjangkau lebih luas.

Dan keempat, jika toh terpaksa berkonflik, bila struktur NU sudah dipastikan tidak akomodatif terhadap agenda perubahan dan perbaikan, bolehlah "*nyamin*", alias "*laku ndableg*", *being stubborned*, yakni acuh-tak-acuh terhadap *leadership* sembari tetap *istiqomah* mengerjakan agenda-agenda yang konkret, pada unit-unit atau organ-organ NU dalam koordinat-koordinat lini, level, serta lokus yang jelas.

"Strategic Management" NU Akar-Rumput: Urgensi dan Definisi

Ketiga, melanjutkan pencarian jawaban atas skeptisisme terhadap formula Kyai Muslimin Abdilla di atas, yang menjadi pembahasan pokok bagian ini, bagi NU Ranting—seiring perkembangan pelbagai konteks, yang untuk sebagian besar sudah terkaji di atas—kini semakin dirasakan bersama urgensi untuk merumuskan suatu formula "strategi pengembangan", *development*

---

[9] Diskusi informal, medio Romadlon 1441 H/2020 M, di tengah keprihatinan menghadapi pandemi global Covid-19.

[10] Untuk itu, sebagaimana pernah pula dipesankan oleh Kyai MARZUKI MUSTAMAR Malang, kader-kader NU mesti "senantiasa mengedepankan *khusnudzon*, berbaik sangka" kepada para 'ulama dan pemimpin Jam'iyyah NU, sambil memetik hikmah terbaik dari setiap persoalan—yang, sejatinya, mengandung informasi multi-dimensional dan makna berlapis-lapis. Simak ceramah Kyai Marzuki Mustamar dalam momentum "Sewindu Haul Gus Dur", 30 Desember 2017, di PWNU Jawa Timur, Surabaya, dalam <https://www.youtube.com/watch?v=Uv5cmux-DWs>.

strategy, yang tepat. Formula dimaksud bakal menjadi kerangka acuan NU Ranting dalam melakukan identifikasi-seleksi masalah dan kebutuhan, yang kemudian berkorelasi pada penentuan agenda, *agenda setting*, dan perencanaan kerja dalam lingkup komunitas desa sebagai *locus operandi*-nya.

Dengan membentuk sebuah kerangka kerja yang logis, hasil akhirnya, semestinya, ialah suatu pola dan sistem manajemen organisasi yang memampukan Jam'iyyah NU demi mencapai target-target secara tepat untuk jangka pendek, mungkin *quick wins*, presisi untuk jangka menengah, sekaligus antisipatif untuk jangka panjang—tidak bisa lagi, dan janganlah, reaksioner belaka. Secara metodologis—dalam artian demi mencapai suatu *scientific quality*, mutu ilmiah—formula strategi tersebut sekaligus bakal dituntut validitas dan reliabilitasnya, kesahihan dan keandalannya, sehingga diharapkan akan dapat direplikasi serta di-*upscale* penerapannya pada lokus-lokus yang berbeda-beda.

Apabila harus dibungkus dalam suatu konsepsi yang terpadu, lantas diletakkan di atas dataran berpikir baru yang strategis, guna menderivasi tawaran konseptual Kyai Staquf di atas, maka di sinilah kita sampai pada salah satu buah yang sudah berkembang sangat matang di dalam khazanah studi organisasi dan ilmu manajemen, yaitu "manajemen strategis", *strategic management*.

Pertanyaannya sekarang, pada *taraf konseptual*, apakah rumusan *makna/definisi* manajemen strategis, dan apa sajakah gugusan *maksud/intensi* membawanya ke dalam NU Ranting? Kemudian, pada *taraf operasional*, bagaimanakah *kerangka kerja* manajemen strategis *Harokah Nahdliyyah* dapat dikonstruksikan lantas diaplikasikan oleh NU Ranting pada komunitas desa? Guna menjawabnya, di sini penulis akan mengupayakan kerja-kerja deskripsi, komparasi, sintesis, sekaligus kontekstualisasi-kustomisasi—secara ringkas belaka.

Per definisi konseptual, untuk mengambil dua belaka dari sekian banyak referensi yang tersedia melimpah-ruah, "manajemen strategis" adalah:

1. Frank T. Rothaermel: "[...] *the integrative management field that combines analysis, formulation, and implementation in the quest for competitive advantage.* [...] *enables you to view a firm in its entirety*"—ranah manajemen integratif yang memadukan analisis, formulasi, dan implementasi dalam rangka pencarian keunggulan kompetitif, serta memungkinkan kita untuk melihat sebuah perusahaan dalam keseluruhannya;[11]
2. Thomas L. Wheelen *et al.*: "[...] *a set of managerial decisions and actions that help determine the long-term performance of an organization. It includes environmental scanning (both external*

[11] Frank T. Rothaermel, *Strategic Management* (New York, USA: McGraw-Hill Education, 2017; 3rd ed.), hlm. 21—cetak-tebal dan translasi oleh penulis, H.B.

and internal), strategy formulation (strategic or long-range planning), strategy implementation, and evaluation and control"—seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja sebuah organisasi dalam jangka-panjang, mencakup pemindaian/analisis lingkungan (baik eksternal maupun internal), formulasi strategi (perencanaan strategis atau berjangka-panjang), implementasi strategi, serta evaluasi dan kontrol.[12]

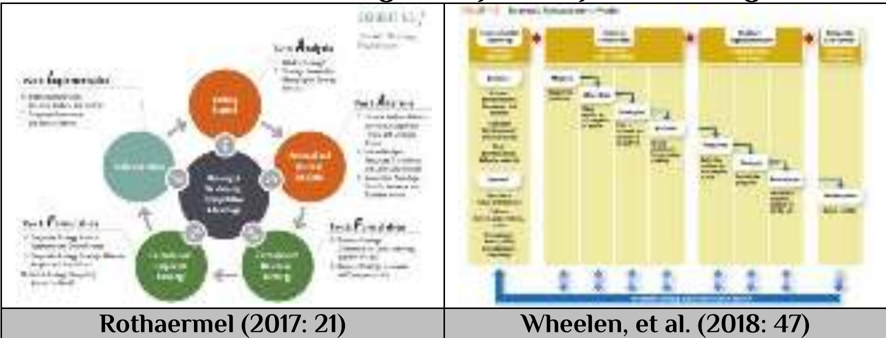
Dari kedua definisi yang, ternyata, sudah bersifat operasional tersebut, kita melihat terdapatnya fitur-fitur teoretis yang hampir sama namun sekaligus ada pula yang berbeda, sehingga keseluruhannya saling melengkapi agar dapat disintesiskan.

Pertama, dari segi proses, manajemen strategis terdiri atas kerja-kerja: (a) analisis atau pemindaian, *scanning*, lingkungan internal maupun eksternal; (b) formulasi strategi, atau perencanaan berjangka waktu panjang; (c) implementasi strategi, serta (d) kontrol atau pengendalian, berupa evaluasi.

Kedua, dari segi yang bisa disebut skup/lingkup dan intensi, manajemen strategis mencakup: (e) integrasi segenap proses manajemen di dalam suatu organisasi; (f) pemeriksaan dan intervensi terhadap organisasi secara menyeluruh; maka dibutuhkan (g) keputusan dan tindakan pada level manajerial; untuk menentukan (h) kinerja jangka-panjang organisasi; semuanya bermuara demi mencapai (i) keunggulan kompetitif.

Selanjutnya, kedua-dua penulis, demi mengoperasionalkan konstruksi konseptualnya, mengajukan model-model dasar kerangka kerja manajemen strategisnya masing-masing. Untuk dapat diperbandingkan, kedua model tersebut sengaja ditampilkan secara *juxtapositional*, bersandingan, sebagaimana ilustrasi berikut:

Ilustrasi # 10
"Basic Models" Kerangka Kerja Manajemen Strategis



Rothaermel (2017: 21)	**Wheelen, et al. (2018: 47)**

12 Thomas L. Wheelen *et al.*, *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (Harlow, UK: Pearson, 2018; 15th ed.), hlm. 37—cetak-tebal dan translasi oleh penulis, H.B.

Sampai di sini, sebelum konstruksi teoretis tentang manajemen strategis ini hendak didayagunakan lebih jauh, baik jika dimaksudkan untuk *Harokah Nahdliyyah* umumnya maupun bagi NU Ranting khususnya, sebuah catatan penting perlu dikemukakan terlebih dahulu perihal asal-usulnya, yang dengan itu akan dapat diperiksa kompatibilitasnya sekaligus diajukan problematisasinya.

Dalam hemat penulis, model-model kerangka kerja semacam ini, juga pada jamaknya formula dan wacana "manajemen strategis", sesungguhnya, lahir sebagai hasil-hasil kerja keilmuan dari apa yang disebut sebagai "*micro-economics*", mikro-ekonomika, yakni suatu tradisi panjang sains modern yang melakukan penyelidikan mengenai pola-pola perilaku ekonomis, *patterns of economic behaviours*, di antara beraneka aktor/pelaku dan institusi/lembaga ekonomi, dengan pemilahan dan titik-tekan yang disengaja pada *households*, rumah-tangga/keluarga, dan *enterprises*, perusahaan.[13]

Kedua jenis pelaku ekonomi ini disebut sebagai "satuan-satuan ekonomi swasta yang paling dasar", *the most basic, private economic units*, dan diperhitungkan sebagai "aktor ekonomi" semata-mata, atau tak lebih, karena kapasitasnya melakukan produksi dan transaksi barang dan jasa juga secara "ekonomis", dalam artian sempit demi "laba", *profit*, serta "penumpukan modal", *capital accumulation*.

Yang mungkin harus disebut sebagai sesuatu nan sungguh membahayakan ialah bahwa ekonomika modern, yang kini menjadi arus-utama itu, melalui proses panjang modernisasi-industrialisasi-materialisasi peradaban global, ternyata menempuh suatu jalur distorsi besar-besaran atas segenap kompleksitas kehidupan, yang diubah sebagai melulu "transaksi ekonomis" berdasarkan hitung-hitungan untung-rugi laba finansial, serta menemui muara akhirnya dalam rupa penyempitan manusia sebagai "*homo oeconomicus*", *the economic animal*, 'binatang ekonomis', yang di dalam isi kepala dan dadanya dipenuhi gairah pemburuan dan pemusatan kapital belaka.[14]

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa model-model kerangka kerja manajemen strategis semacam di atas, di dalam dirinya sejak asalnya dan pada akhirnya, terkandung semata-mata motif ekonomis *profit seeking*. Pada gilirannya, dalam terang penjelasan dan

---

[13] Disiplin ilmu ekonomi arus-utama, *mainstream economics*, memilah secara besar-besaran bidang kajiannya menjadi dua: *micro-* dan *macro-economics*. Makro-ekonomika memusatkan perhatiannya pada perilaku dan pelaku ekonomi dengan lingkup nasional, khususnya negara-bangsa modern, dan global, misalnya lembaga-lembaga kerja sama ekonomi regional dan internasional. Dapat diperiksa sekian banyak *general economics textbooks* di kampus-kampus fakultas ekonomika, karya ekonom-ekonom ternama dari Marshall, Samuelson, Stiglitz, hingga Soemitro Djojohadikoesoemo, Boediono, dll., dalam mana pemilahan tersebut sudah sangat mapan sampai hari ini, hampir-hampir belum terbongkar dan tergoyahkan.

[14] Untuk pelacakan masalah ini secara historis-filosofis lagi mendalam, periksa Bernardinus Herry-Priyono, "*Homo Oeconomicus*: Dari Pengandaian ke Kenyataan", dalam I. Wibowo dan B. Herry-Priyono, ed., *Sesudah Filsafat: Esai-Esai untuk Franz Magnis-Suseno* (Yogyakarta: Kanisius, 2006), hlm. 87—132.

peringatan Soekarno sembilan puluh tahun lampau, pemburuan laba bakal mengarah pada "akumulasi kapital, konsentrasi kapital, sentralisasi kapital [...]" belaka, dengan suatu hasil akhir ialah "*verelendung*", pemelaratan umat manusia[15]—meskipun di atas diperkatakan sebagai "*determine long-term performance*", "*in the quest for competitive advantage*".

Formula-formula semacam itu, sejatinya pula, merupakan hasil-hasil kerja panjang sains modern mikro-ekonomika, malahan lebih tepatnya disebut "*capitalistic economics*", ekonomika kapitalistis, yang secara sangat halus, mendalam, dan meluas telah membentuk suatu mentalitas "*the servant of capital*", hamba-budak modal semata-mata, bagi siapapun yang menerimanya tanpa cukup bekal nalar kritis. Kader-kader *nahdliyyin* yang memeriksa cermat-cermat Khitthoh NU akan segera menemukan *inherent incompatibility* ini, bahwa hasil akhir *the servant of capital* pastilah sungguh-sungguh bertolak-belakang dengan buah "*the servant of God*", *'abdullooh*, penghambaan seutuhnya kepada Alloh Ta'ala semata.

Tak pelak, harus dicari alternatif sebagai jalan keluar kebuntuan teoretis. Dari sekian banyak literatur tentang manajemen strategis, salah satu kekecualian yang sungguh-sungguh harus diungkap ialah John Moore Bryson (*et al.*), yang berangkat dari tradisi studi manajemen organisasi publik dan nirlaba, *public and nonprofit management studies*.[16] Sumbangan konseptual, teoretis, serta formula manajemen dan perencanaan strategis ala Bryson, tampaknya, paling mendekati apa yang menjadi maksud risalah ini—sehingga, dengan sendirinya, menjadi kritik sekaligus penyeimbang atas dominasi teoretis aliran *business management*.[17]

---

[15] Soekarno, *Indonesia Menggugat: Pidato Pembelaan di Muka Hakim Kolonial* (Yogyakarta: Aditya Media Pustaka & Pusat Studi Ekonomi Pancasila Universitas Gadjah Mada [PUSTEP-UGM], 2005 [1930]), hlm. 15—33.

[16] Periksa John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd Edition (San Fransisco, USA: Jossey-Bass, 2004). Meskipun masih dijuduli *strategic planning*, demi mempertahankan penjudulan sejak edisi pertamanya, dalam edisi ketiga ini Bryson mengakui bahwa cakupan materi buku ini, sebenarnya, telah berkembang sebagai *strategic management* sepenuhnya, melampaui *planning* belaka, sebab sudah memasuki segi-segi dan isu-isu *implementation*, *evaluation* atau *re-assessment*, hingga *leadership*. Sebagai kelanjutan dan pengembangannya secara lebih teknis-terperinci, lihat pula John M. Bryson & Farnum K. Alston, *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd Edition (San Fransisco, USA: Jossey-Bass, 2005); dan John M. Bryson, Fran Ackermann, & Colin Eden, *Visual Strategy: Strategy Mapping for Public and Nonprofit Organizations* (San Fransisco, USA: Jossey-Bass, 2014; ilustrator: Ramon Carr).

[17] Guna semakin memperkuat wawasan manajemen strategis dari aliran ini, atau kadangkala disebut pula *civil society and the third sector studies*, studi masyarakat sipil dan sektor ketiga, bandingkan dengan, misalnya: Jack Koteen, *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns in an Era of Limits*, 2nd Edition (Westport, Connecticut, USA: Prager, 1997); dan Alan Walter Steiss, *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations* (New York, USA: Marcel Dekker, Inc., 2003).

Bryson mengajukan sebuah kerangka kerja operasional manajemen strategis untuk organisasi publik dan nirlaba yang dijudulinya "*The Strategy Change Cycle*", siklus perubahan strategi, sebagaimana ilustrasi di bawah ini:

Ilustrasi # 11
Kerangka Kerja Manajemen Strategis Organisasi Publik dan Nirlaba ala Bryson


Sumber: John M. Bryson (2004), hlm. 33.

Selanjutnya, mengapa kontribusi teoretis dalam manajemen strategis dan kerangka kerja operasional dalam perencanaan strategis organisasi publik dan nirlaba ala Bryson penting dikemukakan di sini akan diulas agak panjang dari segi-segi: (1) definisi, yaitu apa yang dimaksud Bryson dengan perencanaan dan manajemen strategis; (2) proses, yakni bagaimana perincian pelaksanaannya; (3) urgensi, yaitu mengapa manajamen strategis semakin lama menjadi semakin penting; (4) manfaat, yakni apa kegunaan penerapan manajemen strategis; serta (5) evaluasi pendek penulis atas ujicoba aplikasinya berdasarkan pengalaman aktivisme di dunia lembaga pengembangan swadaya masyarakat (LPSM) Indonesia serta terutama *Harokah Nahdliyyah*.

Bryson mendefinisikan "perencanaan strategis" sebagai "*a disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why it does it*", suatu upaya yang disiplin atau tertib dan tertata untuk menghasilkan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang fundamental yang membentuk, menjadi pedoman, serta mengarahkan apakah hakikat sebuah organisasi atau entitas, apakah

yang dikerjakannya, serta mengapa organisasi melakukannya.[18] Perencanaan strategis membutuhkan pengumpulan informasi berskala luas lagi efektif, klarifikasi atas misi yang hendak diwujudkan sekaligus isu-isu yang digarap, pengembangan dan penggalian alternatif-alternatif strategi, serta suatu penekanan pada implikasi-implikasi keputusan masa kini bagi masa depan organisasi.

Kerangka kerja di atas, "*The Strategy Change Cycle*", menjadi sebuah proses "manajemen strategis"—dan tidak sekadar proses "perencanaan strategis"—dalam artian bahwa kerangka kerja tersebut dipakai untuk menghubungkan perencanaan dan implementasi serta untuk mengelola suatu organisasi secara strategis seterusnya. Bryson mengutip Poister dan Streib (1999):

> Tujuan menyeluruh manajemen strategis adalah untuk mengembangkan suatu komitmen yang berkelanjutan terhadap misi dan visi organisasi (secara internal maupun eksternal dalam jangkauan kewenangannya), memelihara suatu budaya organisasi yang mengenali dan mendukung misi dan visinya sendiri, serta menjaga fokus yang jelas terhadap agenda strategis organisasi dalam seluruh proses-proses pengambilan keputusan maupun tindakan-tindakannya.

Proses penerapan kerangka kerja ini bersifat sistematis, deliberatif, serta partisipatif, menciptakan dan menerapkan gagasan-gagasan untuk intervensi-intervensi strategis, serta membangun suatu koalisi yang berhasil. Dengan begitu, kerangka kerja ini dapat dianggap sebagai suatu "strategi proses", "model pengambilan keputusan yang berproses", ataupun "cara perumusan strategi berbasis kegiatan", dalam mana sebuah kelompok kepemimpinan mengelola kegiatan-kegiatan utama di dalam proses namun menyerahkan pilihan isi setiap strategi kepada unsur-unsur organisasi yang relevan.[19]

Berdasarkan ilustrasi di atas, tampak bahwa kerangka kerja perencanaan dan manajemen strategis Bryson mengandung 10 (sepuluh) langkah yang terpadu serta membentuk sebuah daur proses, dengan basis distingsi serta identifikasi atas konteks-konteks lingkungan strategis organisasi, eksternal maupun internal, secara cukup kuat. Kesepuluh langkah tersebut dapat penulis perikan secara ringkas sebagai berikut:[20]

(1) *Initiate and agree on a strategic planning process*—mempersiapkan, mengawali, dan membuat kesepakatan atas proses perencanaan strategis, yang berupa usaha mencapai persetujuan atau kesepakatan awal di antara pihak-pihak atau unsur-unsur organisasi yang berkepentingan dengan proses perencanaan strategis, dengan dibantu kegiatan-kegiatan (a) penilaian atas kesiapan, dan (b) penyusunan rencana

[18] Bryson (2004), *op. cit.*, hlm. 6.
[19] *Ibid.*, hlm. 31—32.
[20] *Ibid.*, hlm. 30—293, peringkasan dan parafrase oleh penulis, H.B..

penyelenggaraan perencanaan strategis, yang sudah harus mengandung hasil-hasil yang dikehendaki untuk tercapai melaluinya;

(2) *Identify organizational mandates*—mengidentifikasi, atau "menemukenali", mandat-mandat formal/resmi maupun informal/tak-resmi organisasi, yakni mencari tahu dan memperjelas apa saja tuntutan-tuntutan, batasan-batasan atau larangan-larangan, serta harapan-harapan dari para pihak pemangku kepentingan eksternal terhadap organisasi;

(3) *Clarify organizational mission and values*—mengklarifikasi, atau "menjernihkan", misi dan nilai-nilai organisasi, yaitu tujuan-tujuan organisasi yang menjadi alasan keberadaannya, yang seyogianya dikembangkan atau muncul berdasarkan suatu dialog yang panjang-mendalam mengenai identitas organisasi, tujuannya yang hakiki, tanggapan-tanggapan yang dikehendakinya kepada para pihak pemangku kepentingan, filosofi dan nilai-nilai intinya, serta standar-standar etikanya;

(4) *Assess the external and internal environments*—menganalisis, menilai, atau "menaksir" lingkungan-lingkungan strategis organisasi, baik internal maupun eksternal. Dari (a) lingkungan eksternal, yang penting untuk diidentifikasi antara lain: (a-1) kekuatan-kekuatan dan kecenderungan-kecenderungan di dalam sektor-sektor politik, ekonomi, sosial, teknologi, pendidikan, (alam) fisikal, serta hukum; (a-2) para pengendali sumberdaya, di antaranya klien, pelanggan, pembayar, anggota, serta regulator; (a-3) para pihak-pihak kompetitor, yakni kekuatan-kekuatan para pesaing, dan para pihak-pihak kolaborator, yaitu kekuatan-kekuatan yang siap bekerja sama. Analisis lingkungan eksternal ini, pada akhirnya, akan menghasilkan informasi perihal peluang-peluang dan tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi. Dari (b) lingkungan internal, yang butuh diperiksa adalah: (b-1) sumberdaya yang dimiliki organisasi, di antaranya manusia, ekonomi, informasi, kompetensi, dan budaya, yang merupakan *inputs* bagi organisasi; (b-2) strategi-strategi yang sedang diterapkan, antara lain pada tingkat keseluruhan lembaga, departemen, proses bisnis, serta fungsional, yang merupakan *process* atau sistem organisasi; (b-3) kinerja organisasi, yakni *(balanced) scorecard*, indikator, hasil-hasil, dan historinya, yang menjadi *outputs* atau keluaran organisasi. Pemeriksaan atas lingkungan internal organisasi bakal menghasilkan informasi perihal kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada organisasi;

(5) *Identify the strategic issues facing the organization*—mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi organisasi, berdasarkan segenap masukan atau mengolah seluruh pasokan informasi yang muncul dari langkah-langkah (1) hingga (4) sebelumnya. Identifikasi di sini dapat mendayagunakan berbagai pendekatan, sekurang-kurangnya terdapat 7 (tujuh) macam

pendekatan sebagaimana diajukan Bryson: pendekatan langsung, pendekatan tujuan, pendekatan visi sukses, pendekatan tidak langsung, pendekatan pemetaan oval, pendekatan tensi, serta pendekatan analisis sistem-sistem;

(6) *Formulate strategies to manage the issues*—memformulasi, atau "merumuskan", strategi-strategi organisasi untuk mengelola isu-isu strategis yang dihadapi tersebut. Di sini Bryson mengusulkan dua pendekatan pengembangan strategi, yakni proses lima-langkah dan proses strukturisasi hubungan-hubungan di antara pilihan-pilihan strategi. Hasil atau portofolio dari tahap ini ialah sebuah naskah rencana strategis organisasi;

(7) *Review and adopt the strategies or strategic plan*—memeriksa atau meninjau kembali strategi-strategi yang telah dipunyai sebelumnya, bagi organisasi yang sudah pernah melaksanakan perencanaan strategis semacam ini, atau mengadopsi dan memutuskan secara resmi, rencana strategis baru yang dihasilkan melalui proses perencanaan ini. Yang perlu menjadi catatan, tim perencanaan haruslah memperhatikan tujuan-tujuan, kepedulian-kepedulian, dan kepentingan-kepentingan seluruh pihak pemangku kepentingan utama, baik internal maupun eksternal organisasi, agar pengajuan rencana strategis dapat memperoleh persetujuan serta dukungan kuat dalam pelaksanaannya;

(8) *Establish an effective organizational vision*—menetapkan sebuah visi organisasi yang efektif, yaitu gambaran keberhasilan pada masa depan yang hendak diraih oleh organisasi apabila strategi-strateginya terlaksana dan potensinya terdayagunakan secara penuh. Gambaran ini dapat mencakup misi, nilai, filosofi, strategi dasar, kriteria kinerja, keputusan aturan penting, ataupun standar etis yang diharapkan dipenuhi oleh segenap karyawannya. Dengan disebarluaskan kepada dan didiskusikan oleh seluruh unsur organisasi, visi sukses ini akan memberitahu mereka perihal apa yang diharapkan oleh organisasi dari mereka, sehingga hasil akhirnya ialah suatu pengerahan dan pengarahan energi organisasi untuk pencapaian tujuan-tujuannya sembari mengurangi kebutuhan pengawasan secara langsung;

(9) *Develop an effective implementation process*—mengembangkan suatu proses penerapan rencana strategis secara efektif, yang berupa suatu rencana aksi yang terperinci untuk menerjemahkan strategi-strategi menjadi kenyataan. Rencana aksi ini sebaiknya terdiri atas: (a) peran-peran dan tanggungjawab pelaksanaan dari badan-badan pengawasan, tim-tim atau gugus-gugus tugas organisasi, dan individu-individu; (b) hasil-hasil yang diharapkan, sasaran-sasaran yang spesifik, serta tonggak-tonggak keberhasilan yang dicanangkan; (c) langkah-langkah tindakan yang spesifik berikut detail-detailnya yang relevan; (d) jadwal-jadwal; (e) kebutuhan-kebutuhan sumberdaya berikut sumber-sumber atau asal-usul pemerolehannya; (f) sebuah protokol

komunikasi; (g) prosedur-prosedur pengendalian, antara lain pemantauan, peninjauan, penilaian, dan perbaikan rencana; serta (h) prosedur-prosedur akuntabilitas/pertanggungjawaban. Strategi-strategi yang berhasil dijalankan dan dilembagakan akan memapankan sebuah "rejim" baru, yaitu seperangkat prinsip, norma, aturan, dan prosedur pembuatan keputusan, yang eksplisit maupun implisit, dengan mana harapan-harapan para pelibat organisasi dapat berpadu atau melebur secara kuat; dan

(10) *Reassess strategies and the strategic planning process*—menimbang atau menilai kembali strategi-strategi yang ada serta proses perencanaan strategis itu sendiri, guna menentukan apakah semua strategi itu bakal tetap dipertahankan, diubah, ataukah malahan dihapuskan, sebagian ataupun seluruhnya, serta pada gilirannya semakin memperbaiki dan memperkuat desain sistem manajemen strategis di dalam organisasi. Penerapan langkah ini secara efektif bakal membangun kapasitas dan kultur sebagai organisasi pembelajaran, yaitu kemampuan organisasi untuk mencermati apa saja yang sesungguhnya terjadi atau dialami serta terbuka pada segala informasi. Manajemen strategis, dengan demikian, adalah sejenis riset-aksi, yang dapat melekatkan pembelajaran pada seluruh proses organisasi dan memastikan bahwa pemerolehan informasi, umpan-balik, serta dialog yang dibutuhkan untuk pembelajaran berlangsung.

Mengapa manajemen dan perencanaan strategis menjadi semakin penting bagi organisasi-organisasi publik dan nirlaba, pada masa sekarang dan seterusnya, Bryson memaparkan alasannya dengan mengolah berbagai informasi analitis hasil-hasil sosiologi, ekonomika, serta politika, dengan Amerika Serikat sebagai kasus utamanya. Urgensi manajemen strategis yang semakin terasa kuat di sini muncul sebagai akibat dari "perubahan-perubahan lingkungan dan organisasional yang diperparah oleh kesalingterhubungan dunia", *environmental and organizational changes are aggravated by the interconnectedness of the world*. Perubahan-perubahan di sembarang tempat, tak bisa dielakkan, segera menjalar, berakibat, serta berdampak pada tempat-tempat lainnya.

Kesalingterhubungan dunia saat ini, barangkali, tampak sangat nyata dalam "mengaburnya", meluruhnya, atau meleburnya pembedaan-pembedaan yang dahulu dianggap penting atas tiga bidang, *the blurring of three traditionally important distinctions*—seluruhnya berlangsung semenjak kira-kira dasawarsa 1970-an.[21]

Pertama, "pengaburan di antara lingkungan-lingkungan domestik dan internasional". Ekonomi dan politik setiap negara kini semakin terintegrasi satu sama lain secara global, dan setiap kejadian

---

[21] *Ibid.*, hlm. 4—5

ekonomi-politik di mancanegara selalu menimbulkan akibat-akibat domestik.

Kedua, "pengaburan di antara wilayah-wilayah kebijakan". Suatu kebijakan, program, dan anggaran tertentu di dalam sektor ekonomi kini dilihat bukan semata-mata sebagai program sektor ekonomi dan industri, umpamanya, namun sudah berkaitan dan menyentuh sektor-sektor yang lain, misalnya kesehatan, keamanan, lingkungan hidup, dll.

Ketiga, "pengaburan di antara sektor-sektor publik, privat, dan nirlaba", sebagai dampak dari "bocornya" apa yang selama ini disebut, dipertahankan sekuat tenaga, bahkan mungkin dibangga-banggakan sebagai "kedaulatan nasional", *national sovereignty*. Kebocoran, *leakages*, ini berlangsung dalam tiga arah:

(a) "bocor ke atas", *leaked up*—kedaulatan nasional telah bocor ke korporasi-korporasi multinasional, organisasi-organisasi internasional, serta aliansi-aliansi internasional;
(b) "bocor ke luar", *leaked out*, ke samping kiri dan kanan—kedaulatan nasional juga bocor ke organisasi-organisasi bisnis dan nirlaba, dalam bentuk pengalihan pelaksanaan atau penyediaan barang dan jasa publik;[22] serta, melampaui itu semua,
(c) "bocor ke bawah", *leaked down*—kedaulatan nasional sudah mengalami kebocoran dari pemerintah federal atau pusat ke pemerintah-pemerintah lokal atau daerah, dengan semakin banyaknya kewenangan pusat yang dikerjakan oleh daerah, sehingga pemerintah pusat tidak lagi menjadi "instrumen harapan pertama" tatkala terjadi masalah-masalah sosial dan ekonomi yang paling rumit.[23]

Kesimpulan Bryson, hasil akhir dari "kebocoran kedaulatan" ini, baik ke atas, ke luar, dan ke bawah, serta pengaburan batas-batas di antara sektor-sektor publik, swasta, dan nirlaba, adalah penciptaan apa yang disebut oleh Brinton Milward dkk. (1993; 2001) sebagai "*hollow state*", negara cangkang, yang rapuh dan keropos, yaitu

---

[22] Dalam pemaparan contoh-contoh oleh Bryson: [...] "*Taxes are not collected by government tax collectors but are withheld by private and nonprofit organizations from their employees and turned over to the government. The nation's health, education, and welfare are public responsibilities, yet increasingly, we rely on private and nonprofit organizations to produce services in these areas. Weapons systems are not produced in government arsenals but by private industry. When such fundamental public functions as tax collection; health, education, and welfare; and weapons production are handled by private and nonprofit organizations, then surely the boundaries between public, private, and nonprofit organizations are irretrievably blurred.*"

[23] Secara dramatis, Bryson melontarkan sinyalemennya: [...] "*state and local governments have been the big gainers in power in the last fifteen years, and the federal government the big loser. Now, as Governing magazine's editors note, 'In the first decade of the new century, the federal government is no longer* ***the instrument of first resort*** *when it comes to dealing with the most complex social and economic problems. State and local governments are the problem-solvers—uncertain, under-funded and disunited as they frequently are*' ("*The Way We Were and Are*", 2002, p. 37)"—cetak-tebal dari penulis, H.B.

pemerintah sekadar menjadi salah satu aktor—sudah bukan lagi satu-satunya aktor yang terpenting—di dalam jejaring pekerjaan atau pelayanan publik yang menjadi sandaran kita.

Dengan pengaburan batas-batas ini semua berarti bahwa kita telah berpindah ke sebuah dunia dalam mana tidak ada satu pun lagi organisasi atau institusi yang bertanggung jawab secara penuh, tetapi banyak lembaga yang justru terlibat, terdampak, atau harus memanggul tanggung jawab secara parsial untuk bertindak. Ambiguitas kewenangan dan kekuasaan, *jurisdictional ambiguity*, yang terus meningkat ini—digabung dengan peristiwa-peristiwa serta kecenderungan-kecenderungan sebagaimana sudah diperikan sebelumnya—semakin menuntut organisasi-organisasi publik dan nirlaba (serta komunitas-komunitas) untuk mampu berpikir, bertindak, dan belajar secara strategis pada masa sekarang dan seterusnya, melebihi sebelum-sebelumnya.

Maka, pertanyaan penting selanjutnya, bagaimana segala dinamika situasi demikian seharusnya dan setepatnya ditanggapi oleh setiap organisasi publik dan nirlaba? Bryson menyimpulkan dalam satu eksposisi permulaan yang padat sebagai berikut:

> [...] Lingkungan-lingkungan dalam mana organisasi-organisasi publik dan nirbala beroperasi telah bukan saja menjadi semakin tidak pasti pada tahun-tahun terakhir, namun juga saling-terhubung secara sangat kuat; sehingga perubahan-perubahan yang berlangsung di mana saja bakal menjalar-meluas pada masyarakat secara tak teramalkan—dan seringkali secara kacau lagi berbahaya. Ketidakpastian yang terus meningkat serta kesalingterhubungan ini menuntut tanggapan rangkap-empat dari organisasi-organisasi publik dan nirbala (serta dari komunitas-komunitas). Pertama, organisasi-organisasi ini harus semakin mampu berpikir, bertindak, dan belajar secara strategis dibanding sebelum-sebelumnya. Kedua, organisasi-organisasi ini harus menerjemahkan wawasan-wawasan mereka menjadi strategi-strategi yang efektif untuk menghadapi lingkungan-lingkungan yang terus berubah. Ketiga, organisasi-organisasi ini harus mengembangkan pemikiran-pemikiran mendasar yang sangat dibutuhkan untuk melandasi pemilihan dan penerapan strategi-strateginya. Dan keempat, organisasi-organisasi ini haruslah membentuk koalisi-koalisi yang cukup besar dan cukup kuat untuk memilih strategi-strategi yang dikehendaki dan melindunginya pada saat penerapannya.[24] [...]

Dengan demikian, persis di sinilah perencanaan dan manajemen strategis dirancang untuk membantu organisasi-organisasi publik dan nirlaba agar berpikir, bertindak, dan belajar secara strategis. Pelembagaan serta pendayagunaan manajemen dan perencanaan strategis oleh organisasi-organisasi publik dan nirlaba, dalam konklusi

[24] Bryson (2004), *op. cit.*, hlm. 1—terjemahan oleh penulis, H.B.

berbagai studi serta identifikasi Bryson sendiri, bakal memetik sekurang-kurangnya 5 (lima) manfaat berikut.[25]

Manfaat *pertama*, dan barangkali yang segera tampak paling jelas, Bryson mengutip Van der Heijden (1996) ialah "penyebarluasan sekaligus pembiasaan kemampuan-kemampuan berpikir, bertindak, dan belajar strategis", khususnya dengan dialog dan percakapan strategis di antara para aktor kunci (*the promotion of strategic thinking, acting, and learning, especially through dialogue and strategic conversation among key actors*). Hal ini tercapai melalui pengumpulan informasi yang sistematis perihal lingkungan eksternal dan internal organisasi serta beraneka kepentingan aktor-aktor, pengujian secara mendalam atas keberhasilan ataupun kegagalan organisasi, penjernihan atas arah masa depan organisasi, pemantapan prioritas-prioritas tindakan organisasi, dan secara umum perhatian terhadap pemerolehan serta pendayagunaan pengetahuan dan keterampilan.

Bagi banyak organisasi, manajemen strategis sudah menjadi bagian alamiah dalam menjalankan bisnis. Dialog-dialog yang digelar rutin mengenai masalah-masalah kunci merupakan faktor utama yang "menggerakkan organisasi untuk maju serta meningkatkan efektivitasnya". Singkat kata, manajemen strategis dapat digunakan untuk membantu mengatur dan mengelola proses-proses perubahan organisasional yang efektif, dalam mana organisasi akan mampu mengetahui segi-segi apa saja yang harus diubah maupun harus tetap dilestarikan.

Manfaat *kedua* adalah "pengambilan keputusan yang semakin baik, sempurna, atau maju" (*improved decision making*). Perencanaan strategis memusatkan perhatian pada isu-isu dan tantangan-tantangan krusial yang dihadapi organisasi, sehingga membantu para pengambil kebijakan kunci untuk mengetahui apa yang harus mereka lakukan terhadapnya, mengembangkan suatu basis yang koheren dan dapat dipertanggungjawabkan untuk pengambilan keputusan, serta kemudian mengoordinasikan pelaksanaannya ke segenap tingkat dan fungsi organisasi. Dengan begitu, manajemen strategis dapat membantu mereka dalam menjalankan diskresinya secara maksimal pada wilayah-wilayah yang berada di bawah kendali organisasi, serta memengaruhi tindakan-tindakan dan hasil-hasil di wilayah-wilayah di luar kendali organisasi.

Pendek kata, perencanaan dan manajemen strategis dapat membantu organisasi merumuskan secara jelas arah, maksud, dan tujuan strategisnya, kemudian mengomunikasikannya secara tuntas kepada khalayak-khalayak yang relevan, serta bertindak secara tepat sesuai atau berdasarkan rencana strategis tersebut.

Manfaat *ketiga* ialah "efektivitas organisasi yang semakin meningkat" (*enhanced organizational effectiveness*), yang lahir dari

[25] *Ibid.*, hlm. 11—13, peringkasan dan parafrase oleh penulis, H.B.

kedua manfaat sebelumnya. Organisasi-organisasi publik dan nirlaba yang menjalankan perencanaan dan manajemen strategis terdorong untuk memperjelas serta menggarap isu-isu organisasional yang penting, menanggapi tuntutan internal dan tekanan eksternal secara bijaksana (termasuk demi akuntabilitas atau pertanggungjawaban publik), serta mengelola dengan efektif lingkungan-lingkungan yang berubah secara sangat cepat. Dalam lain perkataan, mereka didorong untuk menjalankan pengelolaan secara baik.

Manfaat *keempat*, melampau efektivitas organisasi, perencanaan dan manajemen strategis bisa menghasilkan "peningkatan efektivitas sistem-sistem sosial yang lebih luas" (*enhanced effectiveness of broader societal systems*). Sebagian terbesar masalah-masalah publik yang kita hadapi akhir-akhir ini merentang melampaui batas-batas organisasi apapun. Bryson mengutip Donald Schon (1971), yang sudah mensinyalir jauh-jauh hari bahwa tantangan-tantangan besar kita dalam pendidikan, kesehatan, lapangan pekerjaan, kemiskinan, lingkungan, dll.—sebutkan apa saja—sesungguhnya butuh dikonseptualisasikan pada "tingkat supra-organisasional", atau "sistem", bukan "tingkat organisasional".

Sistem-sistem inilah yang harus bekerja secara lebih baik apabila kita menghendaki kehidupan dan dunia kita menjadi lebih baik juga. Setiap organisasi dapat berkontribusi terhadap keberfungsian sistem-sistem ini secara lebih baik namun harus bekerja sama dengan pihak-pihak lain, atau sekurang-kurangnya melibatkan mereka di dalam setiap pertimbangan keputusan. Perencanaan dan manajemen strategis dapat membantu organisasi-organisasi publik dan nirlaba untuk memperhitungkan lingkungan yang lebih luas ini, serta membantu menentukan akan bekerja sama dengan siapa saja dalam mewujudkan lingkungan-lingkungan yang lebih baik.

Terakhir, sebagai manfaat *kelima*, perencanaan strategis dapat "memberikan keuntungan secara langsung bagi orang-orang yang terlibat" (*directly benefit the people involved*). Para pembuat dan pemutus kebijakan kunci dapat dibantu untuk memenuhi peran-peran serta tanggung jawab mereka, serta para partisipan yang mengikuti proses perencanaan strategis ini dapat meningkatkan kualitas kerja tim maupun keahlian mereka.

Lebih jauh, baik para karyawan maupun organisasi yang mampu menciptakan serta mengejawantahkan nilai kamaslahatan publik yang nyata, tampaknya, bakal lebih memperoleh kepercayaan dan penugasan pada masa depan. Eksistensi organisasi-organisasi publik dan nirlaba beroleh justifikasi dan legitimasi dari pihak-pihak di luarnya berdasarkan apa yang dapat mereka sediakan sebagai layanan publik yang nyata, dan hanya yang sanggup konsisten mengerjakannya dengan cara demikianlah yang bakal mampu terus bertahan di tengah dinamika perubahan apapun.

Sampai di sini, dalam penilaian penulis, kerangka kerja manajemen strategis ala Bryson di atas relatif sangat detail lagi

sistematis, dilampiri instrumen-instrumen kerja analisis dan perencanaan yang cukup aplikabel, sehingga sangatlah baik untuk diterapkan pada lingkup-mikro *single entity*, organisasi tunggal, yaitu lembaga-lembaga publik ataupun organisasi-organisasi nirlaba yang kerap disebut NGO.

Kalau penulis tidak keliru, gelombang pengaruh gagasan dan formula Bryson tersebut sempat cukup mewarnai dunia LPSM atau masyarakat sipil di Tanah Air pada dasawarsa 1990-an dan 2000-an awal. Maka, rekomendasi penulis, kontribusi Bryson sangatlah bisa dimanfaatkan pula sebagai derivasi dan detailisasi dalam perangkat sistem manajemen strategis masing-masing organ *Harokah Nahdliyyah*, dengan tetap mengalami adaptasi atau penyesuaian kontekstual.

Kendati demikian, setelah sempat mengujiterapkannya dan kemudian penulis cermati kembali secara lebih mendalam, harus diakui bahwa penulis menghadapi sejumlah kendala dan kerumitan tatkala menerapkan kerangka kerja Bryson tersebut untuk tingkat-tingkat meso dan makro "gerakan sosial" umumnya, serta *Harokah Nahdliyyah* khususnya.

Secara subyektif, penulis masih menjumpai adanya kesenjangan wawasan perihal manajemen strategis di antara individu-individu aktor *Harokah Nahdliyyah*. Padahal, kesamaan pemahaman akan menjadi prasyarat penerapan kerangka kerja ini. Maka, sebenarnya, masih dibutuhkan kerja-kerja tambahan, mungkin dalam bentuk sesi-sesi pembelajaran bersama, *capacity building*, yang sistematis perihal apa dan bagaimana teknikalitas manajemen strategis itu sendiri.

Selain itu, secara obyektif, *Harokah Nahdliyyah* sebagai gerakan masyarakat sipil mengandung suatu variabilitas inheren yang sungguh dinamis. *Harokah Nahdliyyah* merupakan suatu *network of multiple-entities*, jejaring (raksasa!) yang merupakan gabungan dari berjenis-jenis sekaligus bertingkat-tingkat entitas, kolektivitas, dan organisasi—struktural dan kultural, baik yang sudah terinkorporasi maupun belum, yang masing-masing memiliki diferensiasi sektor garapan, heterogenitas basis anggota, pengurus, dan kelompok sasaran (*target groups*), ketidaksetaraan tingkat-tingkat kapasitas, hingga variasi ruang-lingkup operasinya.

Atas alasan demikian, setiap model dan formula kerangka kerja manajemen strategis (a) yang dimaksudkan terutama untuk entitas tunggal, (b) yang berlingkup mikro dan eksklusif, (c) yang mengandung detail hingga teknis, serta (d) yang segi perencanaannya menyita waktu dan tenaga, *too much time and energy consuming*, penulis berkesimpulan, takkan mungkin diaplikasikan secara efisien lagi efektif—apalagi dicangkokkan secara mentah-mentah, bahkan *semberono*(?)—sebagai perangkat sistem manajemen *Harokah Nahdliyyah*, yang hakikatnya merupakan gerakan transformasi sosial berskala dan berdaya-jangkau meso-makro.

Walhasil, tidaklah terhindarkan bahwa model atau formula kerangka kerja manajemen strategis di atas akan harus diolah lebih lanjut melalui suatu "ekstrapolasi", *extrapolation*, yaitu adaptasi, kontekstualisasi, atau kustomisasi dari "*micro-economics of for-profit, private enterprises*", mikro-ekonomika tentang perusahaan swasta demi-laba, ke "*meso-sociology of non-profit, civil society movement*", meso-sosiologi tentang gerakan masyarakat sipil nirlaba. Hal ini sudah menjadi keniscayaan sepenuh-penuhnya demi menghindari pencangkokan secara sembrono, yang sangat mungkin bakal berakibat fatal—oleh sebab "*al-muhaafadzotu 'alal qodiimish shoolih*", memelihara yang lama yang masih baik, atau "tradisi", ternyata belum dikuasai dan dilestarikan, namun terlalu bernafsu untuk melakukan "*wal akhdzu bil jadiidil ashlah*", "inovasi", mengambil yang baru yang (seharusnya) lebih baik, tanpa pijakan yang kuat, cara yang tepat, dan arah yang benar. Dalam lain perkataan, menginovasi "NU 2.0" hanya dimungkinkan berhasil jika dan hanya jika usaha inovasi—alih-alih malahan menjadi anti-tesis, namun justru harus—disintesiskan dengan warisan tradisi yang sudah dikuasai.

Di sinilah kita sedang menyaksikan validitas *dawuh* al-maghfurlah Kyai Achmad Shiddiq bahwa, tidak lain dan tidak bukan, "Khitthoh Nahdlotul 'Ulama" itulah "rel" yang sudah, sedang, dan akan *istiqomah* dijalani NU seterusnya, dan obor yang akan menerangi perjalanan para penggiat-penggerak *Harokah Nahdliyyah* selamanya. Maka, sebagai titik-berangkat, *the point of departure*, cara membangun kapasitas "NU sebagai 'subyek' transformasi sosial" yang substansial, sebagaimana dipesankan Kyai Staquf di atas, adalah melalui suatu ikhtiar "re-orientasi" dan "re-instalasi" Khitthoh NU secara terus-menerus, tak jemu-jemu dan tak henti-henti tiada berkesudahan, sambung-menyambung dari generasi lampau ke generasi sekarang ke generasi mendatang.

Dengan berangkat dari dan menempuh Khitthoh NU-lah kita memahami jatidiri NU secara tegas sebagai *jam'iyyah diiniyyah ijtimaa'iyyah* guna menentukan koordinat posisi NU di dalam konstelasi dan dinamika zaman secara terus-menerus; berbekal Khitthoh NU-lah kita mengidentifikasi konteks-konteks yang senantiasa melingkupi-memengaruhi NU, dan merumuskan isu-isu strategis yang akan digarap NU; serta dengan berpijak pada Khitthoh NU-lah kita merumuskan kepentingan-kepentingan NU, yaitu menyusun agenda-agenda yang akan dikerjakan berikut menetapkan target-target yang hendak dicapai. "*Thus, bring the 'Khitthoh NU' back in the heart of our struggles—or get lost!*"

Berbekal fondasionalisasi Khitthoh NU, kita sekarang dapat lebih jernih menyusun, pada taraf konseptual, suatu ekstrapolasi *rumusan makna* "manajemen strategis" yang lebih adekuat lagi kompatibel bagi NU Ranting, di mana Khitthoh NU tepat berada di pusatnya. Di sini, apa yang penulis maknai sebagai "manajemen strategis NU Ranting" merupakan suatu:

Formula *Harokah Nahdliyyah* yang mengombinasikan pemikiran-konseptual dan rencana-operasional, yang terdiri atas agenda-agenda dan target-target yang tepat, dalam rangka memperkuat dan meningkatkan, secara kualitatif, serta mengembangkan atau memperbesar, secara kuantitatif, proses-proses kinerja NU Ranting pada segenap aspeknya yang relevan berikut hasil-hasil perubahan berskala meso yang dimandatkan untuk diciptakannya, seluruhnya dalam rangka mengejawantahkan "Khitthoh Nahdlotul 'Ulama" pada lingkup komunitas desa.

Prasyarat sekaligus Intensi: "Strategic Mindset"

Selanjutnya, perumusan dan pelaksanaan manajemen strategis akan membutuhkan pula, sebagai prasyarat, *prerequisites*, terbangunnya suatu "pola pikir strategis", *strategic mindset*, di antara para aktor penggiat-penggerak NU Ranting—sebagai subyek gerakan transformatif ala *Harokah Nahdliyyah* di tingkat komunitas akar-rumput, yang sadar mengidentifikasi dirinya dan bergerak mentransformasi komunitasnya, oleh sebab telah dikandungnya suatu independensi-otonomi-liberatif. Namun, kalaulah prasyarat sebagai "insan nahdliyyah" itu belum tersedia, justru pembentukan *strategic mindset* inilah yang sekaligus menjadi *gugusan maksud*, *intentions*, membawa "manajemen strategis" ke dalam NU Ranting.

Dengan dasar pembacaan dan bekal pengalaman selama lebih dari 27 tahun sebagai kader NU yang diamanati untuk berkhidmah di beberapa jenis organ NU, walaupun harus diakui belumlah cukup lama dan sekadar di koordinat yang periferal belaka, penulis mencoba mengidentifikasi sekurang-kurangnya 9 (sembilan) poin pola-pikir strategis yang semestinya menubuh sebagai kebiasaan, *a habitual way of thinking*, atau diniatkan terbentuk sebagai mentalitas setiap individu kader *Nahdliyyin*—lantas terlembaga sebagai *corporate culture*, budaya organisasi:

1. "***Al-Muhaafadzotu 'ala al-Qodiim ash-Shoolih, wa al-Akhdzu bi al-Jadiid al-Ashlah***" –

   المحافظة على القديم الصالح والاخذ بالجديد الاصلح

   Persis kongruen dengan asumsi dasar pendekatan manajemen strategis, salah satu kaidah yang sangat populer di dalam sejarah panjang *Harokah Nahdliyyah* ini, yang dalam langgam bahasa Kyai Achmad Shiddiq diartikan "*tetap memelihara barang kuno yang masih psikisnya baik, dan siap untuk menerima yang baru yang lebih baik*", akan menjadi prinsip berpikir dan bergerak bagi segenap kader *nahdliyyin* yang semakin relevan seterusnya. Bahkan, Kyai Shiddiq—harus disebut secara sangat fasih lagi canggih—telah mendefinisikan kaidah ini sebagai "Tugas Tajdid" NU, yakni: "*menilai masa-lalu,*

mengembangkan masa-kini, dan *merintis masa-depan*”. Dalam eksposisi-interpretasi Kyai Shiddiq secara lebih mendetail, namun tetap padat:

1. Menilai masa-lalu, berarti:
    1.1. Mempertahankan nilai-nilai positif hasil pemikiran/ijtihad generasi masa lalu (sahabat & ulama mujtahidin);
    1.2. Memurnikan dari pengaruh/pencampuran unsur-unsur khurafat israiliyat dan nasraniyyat, adat dan kebiasaan yang bertentangan dengan Islam;
2. Mengembangkan masa-kini, berarti:
    2.1. Menerima hal-hal baru yang bermanfaat dan tidak bertentangan dengan Islam serta mengembangkan ke arah yang bermanfaat dan sesuai dengan ajaran Islam;
    2.2. Menolak dan mencegah hal-hal baru yang bertentangan dengan Islam/membahayakan Islam;
3. Merintis masa-depan, berarti:
    3.1. Menciptakan konsepsi dan inisiatif baru di bidang teknik perjuangan yang tidak bertentangan dengan azas dan haluan perjuangan Islam ala Madzhab Ahlus Sunnah wal Jama’ah;
    3.2. Mengadakan usaha/langkah preventif untuk menutupi/mempersempit jalan berkembangnya hal-hal yang bertentangan dengan Islam/membahayakan Islam. [...][26]

Dalam masa sekarang, kaidah itu bisa dimaknai “dialektika antara tradisi dan inovasi” nan tak berkesudahan—suatu logika penyikapan yang sungguh akurat atas “hukum besi” perubahan zaman. Jadi, sebagai catatan penting atas operasionalisasi prinsip/kaidah tersebut ialah bahwa tradisi haruslah dikuasai dengan basis suatu komitmen dan dedikasi ilmiah sepenuhnya untuk melestarikan-mengembangkannya sebelum inovasi dikerjakan, dan justru setiap upaya inovasi hanyalah boleh dilaksanakan jika dan hanya jika di atas dasar tradisi yang kokoh-mantap secara berkesinambungan sepanjang zaman—sehingga tiada akan terjadi kerja-kerja yang *lost*, hilang tersesat akibat tiada kompas pengarah nan akurat. *Otherwise*, sebagaimana telah *diwanti-wanti* oleh *almaghfurlah* Kyai ‘ABDURRAHMAN AD-DAKHIL WAHID Jombang, “Tradisionalisme yang masak adalah jauh lebih baik daripada sikap pseudo-modernisme yang dangkal.”[27]

2. **Sensitif dan antisipatif terhadap perubahan internal dan eksternal** – Proses menyusun dan menjalankan manajemen strategis bakal menciptakan kepekaan, *sensitivity*, dan

[26] Periksa Achmad Shiddiq (2019 [1969]), *op. cit.*, hlm. 17—18.

[27] Abdurrahman Wahid, “Dinamisasi dan Modernisasi Pesantren”, prasaran pada Musyawarah Pesantren yang diselenggarakan oleh LP3ES, di Puncak, 7—8 Desember 1973; dimuat kembali dalam *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), hlm. 51—64.

kesigapan, *anticipativeness*, terhadap setiap detail dan seluk-liku perubahan-perubahan kondisi internal maupun situasi eksternal, melalui apa yang disebut "*the scanning of strategic environments*", yakni pemindaian, pemeriksaan, dan penguraian atas lingkungan-lingkungan strategis, yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi NU atau *Harokah Nahdliyyah*. Aspek ini berlangsung di dalam tahap analisis lingkungan internal sekaligus eksternal organisasi, sesuai dengan *institutional level and scope of works*, yang dengannya bakal muncul rumusan-rumusan agenda kerja strategis yang relevan lagi kontekstual.

3. **Mengembangkan potensi dan menjawab masalah** – Apa yang disebut sebagai agenda di dalam manajemen strategis adalah "*programme*", program, yang kemudian tidak lagi diterjemahkan sebagai *activities*, kegiatan-kegiatan, yang pendek dan sporadis belaka, *a single shot of hit and run*, namun sekarang dirumuskan sebagai "*projects*", proyek-proyek, dengan perumusan serta penentuan hasil-hasil yang disengaja dan direncanakan (*outputs*, *outcomes*, hingga *impacts*), yang teridentifikasi ranah-ranahnya (mikro, meso, makro) dan memiliki indikator-indikator proses maupun hasil yang jelas, tidak kabur alias remang-remang. Lebih dari itu, dengan manajemen strategis akan semakin kentara bahwa apa yang disebut sebagai agenda atau program NU Ranting itu dioperasionalkan sebagai "usaha-usaha kreatif/inovatif untuk mengembangkan potensi (a) dan solutif untuk menjawab-memecahkan masalah (b)" pada suatu lokus yang konkret, yakni komunitas akar-rumput desa.

4. **Perencanaan dengan kerangka kerja yang logis dan terpadu** – Agenda-agenda kerja yang paling relevan bagi *harokah nahdliyyah* NU Ranting, di dalam praktik manajemen strategis, direncanakan dan disusun menjadi suatu dengan kerangka kerja yang logis dan terpadu, *logical and integrated*, sehingga akan tampak bagian-bagian yang saling terangkai, kait-mengait sebagai suatu keseluruhan—alih-alih parsial, tidak saling *nyambung*, bahkan terkeping-keping, *illogically fragmented*. Pada titik ini, oleh para 'ulama Syuriyah NU sebagai otoritas ilmiah, seluruh hasil perencanaan tersebut bakal diuji-sahih, dites kesesuaiannya, dengan "rel NU", tidak lain tidak bukan ialah "Khitthoh NU"—apakah sudah *on the track* ataukah melenceng keluar jalur *Harokah Nahdliyyah*.

5. **Fokus pada tujuan dan hasil perubahan strategis** – Dengan memiliki rencana kerja yang padu, solid, dan adekuasinya dengan Khitthoh NU sudah terverifikasi secara ilmiah, pendekatan manajemen strategis bermaksud mengarahkan

aktor-aktor dan organisasi NU Ranting agar selalu memusatkan perhatian dan energinya, membumikan strateginya, serta mengolah segenap sumberdayanya pada tujuan dan hasil perubahan strategis *Harokah Nahdliyyah*—alih-alih kegiatan teknis. Teknikalitas dan kompleksitas memang bisa menyedot jiwa-raga, namun komitmen nilai dan tujuan jangka panjang akan menjadi vitamin dalam bergerak.

6. **Stamina gerakan bernafas panjang** – Pendekatan manajemen strategis sangatlah membantu dalam meletakkan agenda atau program di atas suatu kerangka waktu yang jelas-terukur, *a measurable timeframe*, sehingga akan tampak bahwa setiap proyek atau kegiatan itu dilaksanakan dan dicapai secara sekuensial-gradual, termasuk bagi NU Ranting di lingkup desa. Perencanaan strategis membuat pemilahan dan prioritisasi mana saja program-program yang mesti dikerjakan dan dicapai dalam jangka-jangka waktu pendek, tengah, dan panjang, *short-, medium-, and long-terms*, mungkin 1, 3, 5, 10, hingga 20 tahun. Imbasnya, diharapkan bakal muncul suatu kesadaran bersama bahwa, sejatinya, setiap prakarsa perubahan-perbaikan, alias transformasi sosial ala *Harokah Nahdliyyah*, merupakan suatu kerja-bersama dengan stamina dan nafas panjang, yang membutuhkan banyak kader terlibat secara kolektif, sinergis, terkoordinasi, dan kompak.

7. **Berkonsentrasi pada agenda sendiri** – Dengan telah merumuskan, memiliki, dan *istiqomah* menjalankan "rencana strategis", entah merupakan *intended* ataukah *unintended consequences*, suatu organisasi yang menerapkan pendekatan manajemen strategis akan berkonsentrasi, memusatkan segenap perhatian dan sumberdayanya, pada agenda-agenda kerjanya sendiri, pada *the blueprint of social engineering* hasil formulasinya sendiri. Konsekuensi ini mengondisikan aktor-aktor di dalam NU Ranting sebagai subyek yang otonom, yang sudah "sadar lagi nalar", mengidentifikasi-diri dan mentransformasi-komunitas—bukan malahan, dan tidak bakal, terjebak di dalam *agenda setting* pihak-pihak lain, apalagi yang tiada kaitan dengan Khitthoh NU.

8. **Mengembangkan kapasitas organisasi seiring waktu** – Dalam suatu keseimbangan dialektis antara analisis dan intervensi situasi eksternal sekaligus kondisi internal, pendekatan manajemen strategis menyentuh seluruh aspek *Harokah Nahdliyyah*, organisasi dan gerakan NU. Maka, "kemampuan kelembagaan", *organizational capacities*, organ-organ NU Ranting pun bakal mengalami perkembangan-kemajuan dari waktu ke waktu, baik dalam artian progres kualitatif maupun

kuantitatif—meminjam terminologi ilmu komputasi: *brainwares, softwares as well as hardwares*.

9. **Nalar "manajemen ilmiah"** – Terakhir, para aktor di dalam suatu organisasi yang menerapkan pendekatan manajemen strategis senantiasa dituntut dan dikondisikan untuk membangun, mengembangkan, bahkan memancangkan kuat-kuat di dalam dirinya masing-masing suatu "sikap ilmiah", *a scientific attitude*, dalam berorganisasi.[28] Di antara sebagian fitur sikap ilmiah yang dimaksudkan di sini ialah:
   (a) "sistematika-metodologis" dalam perencanaan kerja, dalam rangka mencapai reliabilitas dan kinerja dengan mutu tinggi;
   (b) "obyektivitas"—atau, sekurang-kurangnya, "intersubyektivitas"—dan "empirisisme" dalam artian *evidence-based,* berbasis bukti, dalam pengambilan keputusan organisasi, demi memenuhi validitas dalam proses dan hasil;
   (c) "kerja-kolektif" atau *teamwork*, alih-alih individualisme, dalam implementasi—gotong-royong dengan suatu orientasi yang seimbang antara agenda dan target, agar segala beban dipikul dan sukses dinikmati bersama-sama; serta
   (d) "kesediaan berdialektika pemikiran", *a willingness towards dialectics of thoughts*, dalam pergaulan dan komunikasi organisasional—yaitu bersemangat mengajukan *thesis* namun senantiasa siap menerima segala kritik dan *antithesis* guna menemukan *synthesis* pemikiran baru yang lebih berdayaguna.

   Dengan bekal sikap ilmiah inilah para kader penggiat-penggerak NU Ranting dan *Harokah Nahdliyyah* pada tingkat akar-rumput mengejawantahkan apa yang disebut sebagai "perilaku yang dibentuk oleh dasar keagamaan dan sikap kemasyarakatan" khas NU.[29] Sekaligus pula, dalam hemat

---

[28] Penulis mengemukakan hal ini dengan suatu maksud yang timbul dari lubuk sanubari, agar sesama kader *Harokah Nahdliyyah* senantiasa memikirkan, merencanakan, dan mengelola organ-organ dan program-program NU berlandaskan pemikiran-pemikiran yang, diupayakan sekuat tenaga, memenuhi "relevansi sosial" sekaligus "relevansi intelektual"—dalam artian efektif sekaligus metodologis, berhasilguna dengan tetap mengandung mutu ilmiah. Lihat Ignas Kleden, *Sikap Ilmiah dan Kritik Kebudayaan* (Jakarta: LP3ES, 1987), khususnya hlm. xi—xlvii.

[29] Termaktub di dalam "Khitthoh NU" (Keputusan Muktamar NU 1984) bagian 5, yang berisi 11 poin sebagai karakterisasi *Insan Nahdliyyah*, khususnya poin-h. Secara khusus direfleksikan oleh Kyai Staquf, inilah yang disebut "*ghiroh 'ilmiyyah*", komitmen dan dedikasi kepada ilmu, yang menjadi salah satu dari tiga *khishol* para ulama Nusantara dalam merintis dan mengembangkan Jam'iyyah NU—bahwa para 'ulama dahulu "mencari guru dan pondok pesantren", "terus *istiqomah* mengaji", "tirakat dalam mencari ilmu", "jika sudah mendapat ilmu, tidak berani meninggalkannya, tapi mengamalkannya, dan tidak beramal kecuali berdasarkan ilmunya—alias tidak ada santri *ngawur*", "*ngaji* dan *ngajar*—dua ini jangan diubah-

penulis, sikap ilmiah dalam berjam'iyyah akan menjadi jalan keluar atas keruwetan atau jebakan lama "nalar *pulitis*" dan politisasi Jam'iyyah NU, agar NU senantiasa *on the track of the Khitthoh NU* secara istiqomah.



Sampai di sini, seluruh uraian sebelumnya sudah membahas panjang-lebar apa yang disebut sebagai "berpikir strategis", *strategic thinking*, dengan hasil suatu "*strategic positioning*" NU Ranting sebagai barisan di garis terdepan, *l'avant-garde*, *the frontline*, di dalam jaringan raksasa *Harokah Nahdliyyah*, berikut komunitas desa sebagai wilayah kerjanya. Pendekatan "manajemen strategis", *strategic management approach*, yang akan diterapkan dalam rangka mengejawantahkan Khitthoh NU di tingkat akar-rumput juga akan membutuhkan prasyarat terbangunnya suatu "pola pikir strategis", *strategic mindset*, di kalangan penggiat-penggerak NU Ranting. Maka, dengan—segala kerepotan *tetek-bengek*—eksplorasi dan formulasi itulah, sesungguhnya, kita sedang menginovasi "NU 2.0", yakni dengan meletakkan *Harokah Nahdliyyah* oleh NU Ranting di atas suatu dataran berpikir baru, yaitu "perspektif strategis", *strategic perspective*.

Sebagai penutup bab ini, demi ringkasnya, *in a nutshell*, semuanya akan dibungkus sebagai suatu rangkaian-kesatuan gagasan yang tersaji dalam infografis berikut. **[ض]**

---

ubah; kalau ditinggal, bahayanya bisa jadi muallaf lagi". Simak pemaparan Kyai Yahya Cholil Staquf dalam Seminar Nasional IKSAS, "Peran Santri sebagai Kekuatan Jam'iyyah dan Jama'ah", 5 Nopember 2019, di Pondok Pesantren Baitul Hikmah, Pasuruan, Jawa Timur, dalam <https://www.youtube.com/watch?v=2WF7GR6dcLM&t=681s>.

Ilustrasi # 12
"Harokah Nahdliyyah by NU Ranting
Put in a New, Strategic Perspective"



Harokah Nahdliyyah – NU Ranting – Komunitas Akar-Rumput Desa

Strategic Thinking	Strategic Positioning	Strategic Mindset	Strategic Management
▪ Realitas Dinamis Level Meso = Komunitas ▪ Posisi Strategis Desa = Arena Demokrasi Lokal ▪ Harokah Nahdliyyah = Gerakan Transformasi Masyarakat Sipil ▪ Perspektif Hierarkis ke Arsitektur Jaringan ▪ Khitthoh NU = Identitas, Titik-Berangkat	▪ Komunitas Akar-Rumput = Desa = Basis ▪ NU Ranting = Subyek Transformatif Garda Depan = Barometer Harokah Nahdliyyah ▪ Aktivasi Fungsional Seluruh Organ NU (Struktural, Kultural, Auksiler) ▪ Khitthoh NU = Tujuan, Titik-Pusat	▪ *Al-Muhaafadzotu 'ala al-Qodiim ash-Shoolih wa al-Akhdzu bi al-Jadiid al-Ashlah* ▪ Sensitif dan antisipatif terhadap perubahan internal dan eksternal ▪ Mengembangkan potensi dan menyelesaikan masalah ▪ Perencanaan dengan kerangka kerja yang logis dan terpadu ▪ Fokus pada tujuan dan hasil perubahan strategis ▪ Stamina gerakan bernafas panjang ▪ Berkonsentrasi pada agenda sendiri ▪ Mengembangkan kapasitas organisasi seiring waktu ▪ Nalar "manajemen ilmiah"	▪ The Pentagon Frameworks ▪ Perencanaan Strategis ▪ Orientasi = Aktualisasi ▪ Analisis Konteks = Situasi Eksternal & Kondisi Internal ▪ Formulasi Strategi = Agenda & Target ▪ Hierarki ke Heterarki Strategi ▪ Khitthoh NU = Pedoman Metodologis

KHITTHOH NAHDLOTUL 'ULAMA

"THE PENTAGON FRAMEWORK OF STRATEGIC MANAGEMENT" 4

Kini, tibalah kesempatan bagi penulis untuk, pada taraf operasional, mengajukan suatu konstruksi atau kerangka kerja manajemen strategis *Harokah Nahdliyyah* yang akan diaplikasikan oleh NU Ranting pada lingkup-meso komunitas desa, dengan mengolah dan mendayagunakan seluruh basis informasi di atas—termasuk mengekstrapolasi model-model dasar manajemen strategis sebelummya.

Segi-Lima Siklus Pentahapan Manajemen Strategis

Apa yang hendak dikemukakan di sini ialah suatu model kerangka kerja manajemen strategis yang terdiri atas 5 (lima) tahap, yaitu: (1) "orientasi"/pengarahan, (2) "analisis"/penguraian, (3) "formulasi"/perumusan, (4) "implementasi"/pelaksanaan, serta (5) "kontrol"/pengendalian. Oleh karena kelima tahap tersebut sengaja diletakkan pada lima matra pula, maka bolehlah model ini dinamai "*The Pentagon Framework* of *Strategic Management*". Seluruhnya berkaitan secara sekuensial sebagai suatu siklus-maju, *an incremental cycle*, di dalam pengelolaan organisasi, yang diniatkan mendorong gerakan NU untuk terus berkembang.

Dalam dua ilustrasi berikut, tampak bahwa bagian atas merupakan model ringkas, yang kemudian didetailkan unsur-unsurnya oleh model bagian bawah.[1]

[1] Sebuah catatan pendek bolehlah dikemukakan di sini, yaitu bahwa, sebagai sebuah tawaran, tentulah, pengajuan model ini harus pula dimaknai sebagai undangan bagi siapa saja kader penggiat-pengerak *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput untuk mengujiterapkannya, mengkritisinya, serta mengembangkannya lebih lanjut, disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan masing-masing yang, tentu saja, berlain-lainan—antara satu organ dengan organ lain, yang menggarap suatu sektor dengan agenda berlainan pula, yang berada di suatu tingkat dengan tingkat lain, serta yang beroperasi di suatu wilayah kerja dengan wilayah lain. Maka, evaluasi atas reliabilitasnya, diharapkan, bakal menjadi pengalaman sekaligus pengetahuan bersama, untuk diolah kembali demi kemanfaatan yang lebih luas.

Ilustrasi # 13
Manajemen Strategis NU Ranting: "The Pentagon Framework"





Melalui model kerangka kerja manajemen strategis di atas, kita melihat bahwa "Khitthoh NU" menjadi titik pusatnya, yang akan diderivasi dan seterusnya harus menjadi pedoman dalam menempuh kelima tahap demi tahap pengelolaan NU Ranting secara strategis. Hal ini berarti, untuk alasan-alasan dan argumentasi yang telah diulas panjang-lebar di atas, "Khitthoh NU" sungguh-sungguh diupayakan untuk menjadi jangkar-perspektif, titik-tolak sekaligus titik-tuju, *the point of departure as well as of destination*, bagi substansi setiap

tahap manajemen strategis *Harokah Nahdliyyah*. Dengan kata lain, "*Bringing Khitthoh NU back—in the game*" berarti menjadikan "Khitthoh NU" sebagai pedoman metodologis, *methodological guidance*, untuk perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian agenda-agenda sekaligus pencapaian target-target *Harokah Nahdliyyah*.

Kelima tahap manajemen strategis NU Ranting di atas tidak akan diuraikan di sini seluruhnya, namun cukup 3 (tiga) tahap yang pertama belaka (orientasi, analisis, dan formulasi), dengan suatu eksplanasi yang ringkas-padat, mengingat derivasi operasional hingga teknis atas seluruh tahap—dalam bentuk sebuah panduan yang lengkap, langkah demi langkah berikut instrumen-instrumennya—membutuhkan ruang pembahasan tersendiri. Ketiga tahap mula inilah, khususnya analisis dan formulasi, yang menjadi substansi utama di dalam apa yang selama ini jamak disebut sebagai "perencanaan strategis", *strategic planning*.

Perencanaan Strategis NU Ranting

Tampaknya, di sini ada gunanya dikutip kembali sebuah adagium (Cina) lama, bahwa "*Failing to plan is planning to fail*", gagal merencanakan berarti berencana untuk gagal. Maka, ketiga tahap awal di dalam penerapan pendekatan manajemen strategis ini patut disebut krusial bagi *Harokah Nadliyyah* di tingkat akar-rumput. Sebabnya pula, perkembangan zaman jelas-jelas menuntut NU Ranting untuk semakin mampu responsif, adaptif, sekaligus antisipatif terhadap setiap detail gerak perubahan, melakukan identifikasi dan seleksi masalah serta kebutuhan secara akurat untuk jangka pendek, presisi untuk jangka menengah, sekaligus antisipatif untuk jangka panjang—alih-alih reaksioner apalagi impulsif belaka.

Dengan demikian, hasil-hasil perencanaan strategis, dengan basis dukungan informasi yang valid serta metode yang andal, yang bakal dapat direplikasi pada lokus-lokus yang berbeda-beda, diharapkan akan menyuguhkan suatu argumentasi dan "pembenaran ilmiah", *a scientific justification*, atas rumusan program atau agenda kerja strategis NU Ranting.

Selanjutnya, agar perencanaan strategis *Harokah Nahdliyyah* di tingkat komunitas akar-rumput di desa, dengan NU Ranting sebagai aktor/subyek utamanya, dapat dijalankan langkah demi langkah, penulis mengolah lebih lanjut perincian atas ketiga tahap utama tersebut menjadi sebuah "sub-kerangka kerja perencanaan strategis", *a sub-framework of strategic planning*, yang dalam suatu alur logis mengandung suatu kesalingterkaitan linear antar-unsur, *linear interconnectedness*, sebagaimana ilustrasi berikut:

Ilustrasi # 14
Sub-Kerangka Kerja Perencanaan Strategis "Harokah Nahdliyyah"



Tahap # 1 – Orientasi: Aktualisasi "Khitthoh NU"

Pada **tahap pertama** penerapan pendekatan manajemen strategis NU Ranting, substansi yang harus dikerjakan ialah usaha-usaha "orientasi dan re-orientasi", pengarahan dan penguatan tiada henti, kepada segenap kader penggiat-penggerak NU Ranting untuk senantiasa "memahami, menghayati, serta melembagakan Khitthoh NU" di dalam diri-pribadinya sekaligus organisasinya masing-masing, dengan suatu tes-kontekstualisasi atas pelbagai perkembangan termutakhir, internal maupun eksternal *Harokah Nahdliyyah*. Formatnya bisa saja berupa suatu kuliah umum oleh Rois Syuriyah NU pada berbagai tingkat, umpamanya, dalam mana sang 'alim sebagai otoritas ilmiah *Ahlus Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah* menyampaikan pandangan historis, analisis kontemporer, sekaligus proyeksi futuristis *Harokah Nahdliyyah*.

Tampaknya, persis inilah salah satu cara terpenting dalam membangun kapasitas NU sebagai "subyek" transformasi sosial, semenjak sangat awal dan lebih-lebih di tingkat akar-rumput, sebagaimana disinyalir oleh Gus Yahya di muka, yakni bahwa NU Ranting haruslah terlebih dahulu memahami "identitas"-nya dan menentukan (koordinat) "posisi"-nya di dalam "konstelasi dan dinamika" secara terus-menerus. Dengan itulah pula, harapan kita, bisa diupayakan suatu pemantapan sekaligus penyegaran bagi setiap *insan nahdliyyah*, yang sedang mengemban amanah sebagai pelanjut perjuangan 'ulama, dari segenap organ, pada pelbagai lini/sektor, serta di berbagai tingkat, terhadap tujuan atau "misi sejati" yang menjadi *raison d'etre*, makna keberadaan, *Harokah Nahdliyyah*.

Rois 'Aam Ke-5 Jam'iyyah Nahdlatul 'Ulama, *almaghfurlah* Kyai ACHMAD SHIDDIQ Jember sudah menyaripatikan misi sejati, cita-cita, atau "rumusan tujuan dan hakikat perjuangan" NU, yakni "*Izzul Islam wal Muslimin*", yang secara operasional beliau definisikan sebagai berikut:

> [...] Nahdlotul 'Ulama ingin menjabarkan rumus tujuan perjuangan *Izzul Islam wal-Muslimin* itu, secara sederhana tetapi tegas dan jelas, yaitu:

1. Berlakunya Ajaran Islam dalam segala segi kehidupan.
2. Kesetiaan para pemeluk Islam mentaati dan menyesuaikan kehidupannya dengan Hukum dan Ajaran Islam.[2] [...]

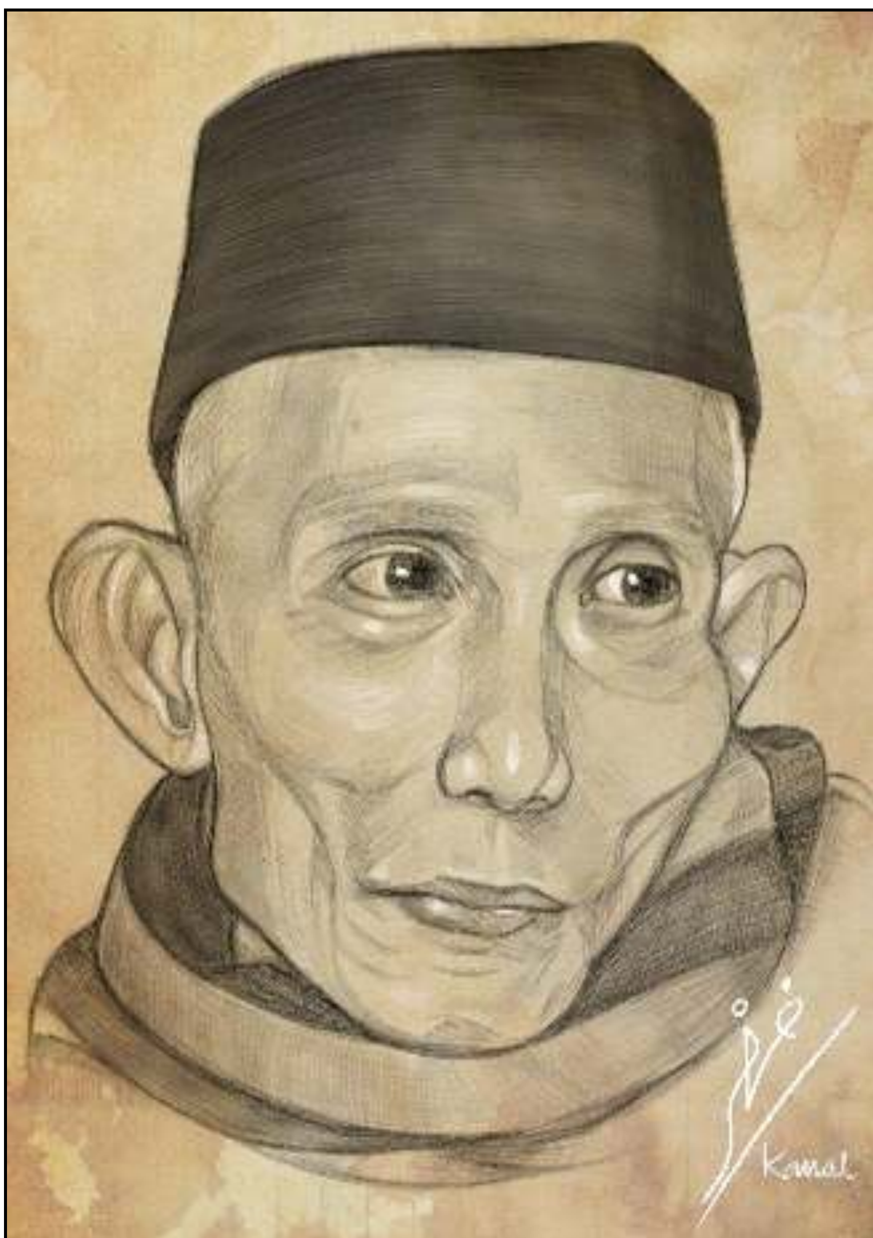
Kemudian, semakin mendetailkan rintisan konseptualisasi Kyai Shiddiq di atas, "Khitthoh NU" (Keputusan Muktamar NU 1984) merumuskan secara formal "tujuan" NU di dalam bagian "Muqoddimah", yang sungguh penting untuk dinukil secara agak panjang di sini agar selalu menjadi jangkar *nawaitu* bagi kita semua kader *nahdliyyin* dalam berkhidmah:

> [...] Nahdlotul 'Ulama didirikan atas kesadaran dan keinsyafan bahwa setiap manusia hanya bisa memenuhi kebutuhannya bila bersedia untuk hidup bermasyarakat, manusia berusaha mewujudkan kebahagiaan dan menolak bahaya terhadapnya. Persatuan, ikatan batin, saling bantu-membantu, dan kesatuan merupakan prasyarat dari tumbuhnya tali persaudaraan (*al-ukhuwwah*) dan kasih-sayang yang menjadi landasan bagi terciptanya tata-kemasyarakatan yang baik dan harmonis.
>
> Nahdlatul 'Ulama sebagai jam'iyyah diniyah adalah wadah bagi para ulama dan pengikut-pengikutnya yang didirikan pada 16 Rajab 1344 H/31 Januari 1926 M dengan tujuan untuk memelihara, melestarikan, mengembangkan, dan mengamalkan ajaran Islam yang berhaluan Ahlus Sunnah wal Jama'ah dan menganut salah satu madzhab empat, masing-masing Abu Hanifah An-Nu'man, Imam Malik bin Anas, Imam Muhammad bin Idris Asy-Syafi'i, dan Imam Ahmad bin Hanbal, serta untuk mempersatukan langkah para ulama dan pengikut-pengikutnya dalam melakukan kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan kemaslahatan masyarakat, kemajuan bangsa, dan ketinggian harkat dan martabat manusia.
>
> Nahdlatul 'Ulama dengan demikian merupakan gerakan keagamaan yang bertujuan untuk ikut membangun dan mengembangkan insan dan masyarakat yang bertaqwa kepada Allah SWT, cerdas, terampil, berakhlak mulia, tentram, adil, dan sejahtera.
>
> Nahdlatul 'Ulama mewujudkan cita-cita dan tujuannya melalui serangkaian ikhtiar yang didasari oleh dasar-dasar faham keagamaan yang membentuk kepribadian khas Nahdlatul Ulama. Inilah yang kemudian disebut Khitthoh Nahdlatul 'Ulama.[3] [...]

---

[2] Rumusan ini, menurut Kyai Shiddiq, "pada hakikatnya adalah sama dan sebangun, tidak berbeda dengan beberapa perumusan yang lain", yaitu: (1) *Litakuuna Kalimatulloohi Hiyal 'Ulyaa*, "untuk meluhurkan Kalimat Allah (Agama Islam)"; (2) *Fiddun-yaa Hasanah wa fil Aakhiroti Hasanah*, "bahagia di dunia dan bahagia di akhirat"; dan (3) *Ibtighoo-a Mardlootillaah*, "untuk mencapai keridloan Alloh". Periksa Achmad Shiddiq (2005 [1979]), *op. cit.*, hlm. 103—105. Secara lebih terperinci dan jernih, Kyai Shiddiq membuat eksplanasi perihal "*Izzul Islam wal Muslimin*" sebagai dalil ke-2 dari "Lima Dalil Perjuangan" NU, dalam Achmad Shiddiq (2019 [1969]), *op. cit.*, hlm. 30—33.

[3] Selengkapnya, lihat **Lampiran # 1 – "Khitthoh Nahdlotul 'Ulama"**, Keputusan Muktamar NU Ke-27 Tahun 1984.



Kyai MOHAMMAD ACHMAD SAHAL MAHFUDZ Kajen (1937—2014)
Pengasuh Pondok Pesantren Maslakul Huda, Kajen, Pati, Jawa Tengah;
Rois 'Aam Syuriyah Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama Ke-8

[digital painting by @FihrilKamal, 2019]

Sampai di sini, seluruh eksposisi perihal "orientasi Khitthoh NU" di atas diajukan dengan maksud untuk menjadi arah, jangkar, atau "trayek" bagi pendekatan manajemen strategis, yang berarti masih bersifat general. Niatnya ialah agar tercapai kesamaan persepsi dan wawasan ke-NU-an yang tuntas di segenap kalangan Nahdliyyin. Orientasi dan re-orientasi Khitthoh NU merupakan suatu "jihad panjang", menegaskan Kyai Shiddiq sekali lagi, upaya tiada berkesudahan yang berlangsung antara pemahaman, *comprehension*, ke penghayatan, *internalization*, hingga pelembagaan, *incorporation*, di dalam pribadi setiap kader *Nahdliyyin* dan institusi *Harokah Nahdliyyah*. Khitthoh NU adalah garis-garis "rel" perjuangan, identitas alias "kepribadian khas", "jangkar ideologis", dus merupakan suatu "manifesto NU".

Selanjutnya, bagi keperluan fondasionalisasi perencanaan strategis, secara lebih spesifik, sangatlah tepat bila kita ungkap pemikiran Rois 'Aam Ke-7 Jam'iyyah Nahdlatul 'Ulama, *almaghfurlah* Kyai SAHAL MAHFUDH Kajen, Pati, Jawa Tengah, yang pada tahun 1987 ternyata sudah menjelaskan perihal "aktualisasi Khitthoh 26", yang beliau maknai "kemampuan memaksimalkan potensi diri NU". Perspektif kita atas "Khitthoh NU" pun lantas dituntun oleh Kyai Sahal untuk bergerak dari orientasi menuju aktualisasi, dalam suatu rangkaian kontekstualisasi, derivasi, dan operasionalisasi—sepenuh-penuhnya *in-line*, persis segaris dan sebangun, dengan metodologi perencanaan strategis.

Pokok-pokok pikiran Kyai Sahal perihal "Aktualisasi Khitthoh '26" patut di-*highlight* secara ringkas-padat di sini, sebagai substansi fondasional dalam tahap pertama perencanaan strategis *Harokah Nahdliyyah* oleh NU Ranting:[4]

(1) Sosialisasi, orientasi, dan reorientasi "Khitthoh NU" adalah suatu pekerjaan yang mesti dikerjakan terus-menerus, agar tumbuh/ terbangun persepsi dan wawasan yang sama, mendalam, lagi tuntas terhadap makna serta penjabaran "Khitthoh NU" di seluruh kalangan warga NU di berbagai tingkatan.

(2) NU di semua jajaran, berbekal orientasi "Khitthoh 26", harus mampu melihat kenyataan yang berkembang, melihat jauh ke depan dengan analisis antisipatif, mengonsolidasi-diri sebagai organisasi, serta mengidentifikasi potensi yang dimiliki.

(3) Potensi-potensi NU antara lain: (a) secara kuantitatif, jumlah warga dan simpatisan NU begitu besar; (b) secara kualitatif, sumber daya manusia profesional sudah banyak tumbuh, tenaga motivator/da'i/muballigh jelas melimpah, serta lembaga-lembaga pendidikan (pesantren, madrosah, perguruan tinggi) sangatlah banyak; (c) di bidang ekonomi, warga NU di garis ekonomi

[4] Ketujuh poin tersebut merupakan ringkasan oleh penulis, H.B. Selengkapnya, periksa Muhammad Ahmad Sahal Mahfudh, "Aktualisasi Khitthoh 1926 Pasca-Pemilu 1987", dalam Majalah *Aula* (Surabaya: PWNU Jawa Timur), No. 8, Tahun XI, Oktober 1987, dimuat kembali dalam *Nuansa Fiqh Sosial* (Yogyakarta: LKiS, 1994), hlm. 206—212.

menengah lebih banyak; serta (d) untuk menghadapi transformasi kultural, NU dengan ajaran dan nilai-nilai Aswaja memiliki daya tangkal yang tangguh terhadap pengaruh budaya luar demi melestarikan budaya nasional dan kepribadian bangsa—sebab selaras dengan Pancasila sebagai falsafah bangsa dan negara.

(4) Mampukah NU mendayagunakan potensi-potensinya tersebut dengan pengorganisasian dan kemampuan manajerial yang strategis, terpadu, utuh, dan lumintu secara maksimal untuk kemaslahatan umat dan warga NU? Maka, agar NU tidak berjalan secara "alami dan sporadis" belaka, diperlukan keterampilan manajerial, pengorganisasian yang bisa memproyeksikan suatu program rintisan yang aktual dan kontekstual.

(5) Kemampuan memaksimalkan potensi diri itulah yang disebut sebagai "aktualisasi diri". Aktualisasi diri bagi NU berarti "aktualisasi Khitthoh 26" secara utuh dan terpadu untuk mencapai kemaslahatan masyarakat, melalui perencanaan dan pentahapan yang semuanya harus jelas strateginya, tujuannya, metode, dan pendekatan masalahnya. Seluruhnya diupayakan dalam suatu sistematisasi proses dan interaksi dari serangkaian kegiatan yang mengarah pada aktualisasi diri NU secara konkret dan realistis.

(6) Sistematisasi dimaksud sekurang-kurangnya terdiri atas: (a) deskripsi masyarakat desa (warga NU) secara utuh dari aspek-aspek budaya, pendidikan, ekonomi, alam, masalah kini dan esok, sekaligus identifikasi potensi dan kemungkinan penggalian potensi baru; (b) merencanakan alternatif-alternatif pemecahan masalah dengan mendayamanfaatkan potensi, menentukan metode pendekatan, dan tenaga pengelolaannya; dan (c) menyusun program secara konseptual serta menindaklanjutinya dengan langkah konkret. Maka diperlukan informasi dan pengertian tuntas tentang perkembangan sosial, yang ditunjang oleh berbagai disiplin ilmu.

(7) Aktualisasi "Khitthoh NU" memerlukan keutuhan dan keterpaduan potensi semua komponen NU, setelah lebih dahulu ada kesamaan persepsi dan wawasan "Khitthoh NU". 'Ulama/kyai NU bersama kelompok cendekiawan harus bekerja sama dan saling berdialog secara lumintu, lantas menyatu dalam mengaktualisasikan diri, termasuk bersama umaro' (plus ABRI) dan lembaga swasta, bersama-sama mewujudkan kemaslahatan umat yang berakhir pada titik optimalnya, *sa'aadatud-daaroin*.

Dengan demikian, ditelaah secara seksama, jelas-tandaslah bahwa Kyai Sahal, melanjutkan rintisan diskursif Kyai Achmad Shiddiq, dengan menegaskan bahwa Khitthoh NU tidak sekadar dicita-citakan, namun haruslah diwujudkan secara nyata, telah membangunkan suatu "jembatan paradigmatik" yang menghubungkan "Khitthoh NU" sebagai "identitas dan idealitas" agar terejawantah menjadi "agenda dan realitas"—diperkatakan dalam terma zaman

sekarang: dari “manifesto *Khitthoh NU* menjadi portofolio *Harokah Nahdliyyah*”.

Ilustrasi # 14.1
***Zoomed-in* (a) – Tahap Orientasi**



Tidaklah berlebihan, kiranya, jika penulis menyimpulkan bahwa “Khitthoh NU”, bagi seluruh *Jamaa'ah Nahdliyyin* dan *Jam'iyyah NU*, jelas merupakan “*jimat tinggalan*”, azimat/pusaka warisan, *the mascot of heritage*, dari para *auliya'*, *muassis*, *masyayikh*, dan 'ulama Nusantara, yang senantiasa bakal menemani perjalanan para pelanjut *Harokah Nahdliyyah*, generasi demi generasi, agar senantiasa selamat dalam mengarungi berlaksa ragam gelombang pergolakan sejarah—tampaknya pula, di sini terjadi suatu ekuivalensi dengan makna “Pancasila” bagi segenap bangsa Indonesia.

Maka, sebagai pamungkas elaborasi gagasan Kyai Sahal perihal “Khitthoh NU”, yang sungguh-sungguh harus selalu menjadi orientasi dan aktualisasi *Harokah Nahdliyyah* oleh sebab merupakan “garis lurus vertikal maupun horisontal yang patut menjadi landasan perjuangan NU”, sangat baik di sini penulis kutipkan langsung konklusi beliau:

> [...] Inilah sebenarnya yang ingin dicapai oleh para ulama NU dengan keputusan strategisnya, kembali ke Khitthoh '26. Khitthoh '26 telah berkali-kali diuji dengan keluar-masuknya NU pada kegiatan politik struktural. Ternyata ia masih tetap merupakan garis lurus vertikal maupun horisontal yang patut menjadi landasan perjuangan NU dan tetap mempunyai relevansi kuat. Khitthoh '26 akan selalu mampu menarik NU ke tengah-tengah pergumulan sejarah bangsa yang masih panjang. Dengan demikian, keberadaan NU di tengah bangsa Indonesia

ini, justru bagai pupuk yang sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas kehidupan dan keberagaman demi kemajuan optimal bagi bangsa ini.[5] [...]

Tahap # 2 – Analisis: Identifikasi Konteks dan Tantangan NU Ranting

Pada **tahap kedua**, tetap dengan bekal orientasi dan aktualisasi "Khitthoh NU" dari tahap pertama sebagai basis perspektif, apa yang menjadi poin kedua sinyalemen Gus Yahya sekarang akan diterjemahkan, yakni bagaimana membangun kapasitas NU Ranting menjadi subyek transformasi sosial yang substansial lagi signifikan dengan mengidentifikasi "konteks-konteks" yang senantiasa melingkupi-memengaruhinya dan merumuskan "isu-isu strategis" yang akan digarapnya.

Di sinilah pendekatan manajemen strategis membawa NU Ranting untuk melakukan "pengkajian, pemeriksaan, analisis, atau pemindaian atas konteks-konteks atau lingkungan-lingkungan strategis", *the scanning and scrutiny of strategic environments*, ialah faktor-faktor atau variabel-variabel dan kekuatan-kekuatan yang melingkupi, menghidupi dan dihidupi, memengaruhi sekaligus dipengaruhi olehnya, secara langsung maupun tidak langsung, di dalam ataupun di luarnya.

Khazanah, *the body of knowledge*, pendekatan manajemen strategis memang menyediakan cukup banyak pilihan kerangka kerja, metode, dan instrumen analisis yang bisa diambil dan diterapkan, secara kontekstual dan *customizable*, untuk melakukan pemeriksaan lingkungan atau analisis konteks strategis organisasi.[6] Namun demikian, di sini penulis akan melakukan *adjustment, customization,* atau *tailoring* metode analisis konteks strategis yang penulis nilai paling relevan bagi *Harokah Nahdliyyah* sebagai suatu entitas gerakan

---

[5] Muhammad Ahmad Sahal Mahfudh, "Orpolisasi NU atau NU-nisasi Orpol?", dalam Majalah *Aula* (Surabaya: PWNU Jawa Timur), No. 10, Tahun IX, Desember 1987, dimuat kembali dalam Mahfudh (1994), *op. cit.*, hlm. 226.

[6] Para pengkaji organisasi dan manajemen strategis, lazimnya, memanfaatkan secara triangulasional maupun modifikatoris berbagai pilihan metode yang tersedia untuk melakukan pemeriksaan lingkungan-lingkungan strategis organisasi, misalnya: *SWOT Analysis, Stakeholders Analysis, Competition Analysis, PEST Analysis, Market Analysis*, *Organizational Capacity Analysis/Assessment/Audit, Business Architecture Analysis, Value Chain Analysis, Brand Awareness Analysis, Internal Financial Audit/Health Check,* dlsb. Pemilihan ini akan tergantung dari muasal atau basis tradisi-tradisi ilmiah dalam studi organisasi dan manajemen dan konteks aplikasinya, apakah dari dunia bisnis (*business management*), administrasi dan kebijakan publik (*public management*), militer dan pertahanan (*military and defence management*), ataukah masyarakat sipil (*nonprofit management*), dll. Ekstrapolasi model-model teoretis, kerangka kerja operasional, serta instrumen-instrumen teknis perencanaan strategis yang dikerjakan di dalam risalah ini sendiri, terutama, mendayagunakan *SWOT Analysis* dan *PEST Analysis* sebagai basisnya. Untuk referensi ringkas-cepat belaka, lihat <https://en.wikipedia. org/wiki/SWOT_analysis> dan <https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis>.

masyarakat sipil di tingkat akar-rumput, yaitu kesatupaduan antara Jam'iyyah NU Ranting berikut organ-organnya dengan Jama'ah Nahdliyyin di lingkup desa.

Di sekujur risalah ini, segala konteks, lingkungan, atau keadaan di luar organisasi NU Ranting disebut sebagai "situasi eksternal", *external situation*, sedangkan di dalam organisasi NU Ranting berikut organ-organnya adalah "kondisi internal", *internal condition*. Dikaitkan dengan pemilahan "tingkat-tingkat dan lingkup-lingkup wilayah kerja", *levels and scopes of working area*, atau *locus operandi*, bagi setiap organ *Harokah Nahdliyyah*, situasi eksternal meliputi realitas-realitas dinamis tingkat "meso" dan "makro", sedangkan kondisi internal merupakan realitas dinamis tingkat "mikro". Lantas, dihubungkan dengan satuan-satuan geografis atau administratif (yang secara resmi berlaku sekarang di Indonesia), ranah-ranah tingkat-meso sengaja dikhususkan hanya mencakup "desa/kelurahan (*rural/urban village*), kabupaten/kota (*regency/city/municipality*), dan provinsi (*province*)", sedangkan kawasan-kawasan tingkat-makro mencakup "nasional, regional, hingga internasional/global". Jika dikombinasikan, seluruh variabel tingkat, lingkup, dan nantinya bidang kerja akan membentuk suatu "koordinat posisi" setiap organ di dalam semesta *Harokah Nahdliyyah*.

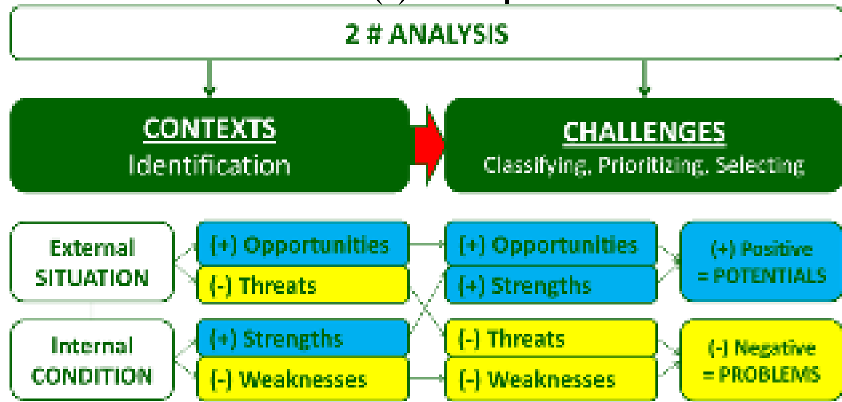
Tahap analisis konteks di sini akan dicukupkan terdiri atas dua segi untuk diperiksa variabel-variabelnya, yaitu: (1) "situasi eksternal", dengan 6 (enam) sektor/bidang kunci, di mana akan diidentifikasi "kesempatan-kesempatan" atau peluang-peluang, *opportunities*, dan "ancaman-ancaman", *threats*, yang berasal dari luar yang dihadapi oleh *Harokah Nahdliyyah*; dan (2) "kondisi internal", dengan fokus pada 5 (lima) elemen kemampuan/kapasitas organisasi NU Ranting, dalam mana bakal ditemukenali "kekuatan-kekuatan", *strengths*, dan "kelemahan-kelemahan", *weaknesses*, yang terdapat di dalam organisasi. Hasil-hasil identifikasi konteks ini, selanjutnya, akan harus dikelompokkan dan ditentukan mana saja yang mengandung prioritas—dalam artian mendesak, penting, perlu, ataukah biasa saja—bagi NU Ranting dan *Harokah Nahdliyyah* di tingkat komunitas akar-rumput.

Melalui suatu diskusi pendalaman, konteks-konteks tersebut dapat dipilih di antaranya yang paling relevan bagi organisasi NU Ranting atau *Harokah Nahdliyyah*, lantas dipilah lagi menjadi dua jenis kelompok variabel: (a) variabel-variabel "positif", dalam makna mendukung keberhasilan pencapaian tujuan-tujuan organisasi/gerakan, *helpful to achieving the organizational objectives*, yaitu kesempatan-eksternal dan kekuatan-internal, sehingga merupakan "potensi-potensi", *potentials*; dan (b) variabel-variabel "negatif", dalam artian menghambat, merintangi, atau membahayakan pencapaian tujuan-tujuan organisasi/gerakan, *harmful to achieving the*

organizational objectives, yakni ancaman-eksternal dan kelemahan-internal, yang berarti merupakan "masalah-masalah", *problems*.[7]

Dengan demikian, hasil sementara perencanaan strategis pada tahap ini akan berupa suatu daftar "potensi dan masalah", yang di sini disebut sebagai "tantangan-tantangan", *challenges*. Inilah pula yang kerapkali disebut sebagai "isu-isu strategis", *strategic issues*, yang bakal harus dijawab oleh *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput, umumnya, dan organisasi NU Ranting, khususnya, dengan mengolahnya lebih-lanjut di dalam tahap formulasi strategi nantinya.

Ilustrasi # 14.2
***Zoomed-in* (b) – Tahap Analisis**



- **Analisis Situasi Eksternal: "The PESTER Dynamics"**

Situasi eksternal yang melingkupi organisasi adalah segenap unsur, variabel, faktor, aspek, atau kekuatan, *forces*, di luar organisasi yang turut-serta, melalui suatu proses resiprokal atau timbal-balik tertentu, atau *interplay*, memengaruhi namun juga sekaligus dipengaruhi oleh organisasi, secara langsung maupun tidak langsung—sebagaimana, untuk kasus psikologi pertumbuhkembangan individu manusia, telah dikonstruksikan dalam studi Bronfenbrenner di muka.

Jadi, dengan sejenis kesadaran teoretis ini, setiap organisasi bukanlah aktor pasif yang dibentuk oleh lingkungannya semata, namun adalah juga agen aktif yang mampu membentuk lingkungannya. Dalam lain perkataan, identitas dan eksistensi suatu organisasi, sesungguhnya, merupakan hasil akhir, *resultant*, namun tidak tetap

---

[7] Analisis atau identifikasi di dalam model kerangka kerja ini sengaja menerapkan "logika biner sederhana", *simple binary logics*, yaitu dikotomi antara situasi dan kondisi yang bersifat positif (+) dan negatif (-), semata-mata demi kemudahan pendayagunaannya dengan tanpa mengurangi kadar ketepatannya sekaligus—sehingga mencoba pula memenuhi apa yang, dalam metodologi/teorisasi sains, lazim disebut "*the principle of parsimony*", prinsip parsimoni atau kaidah kesederhanaan.

atau beku, alias dinamis, dari negosiasinya, tawar-menawar dan pertukarannya, *negotiation and exchanges*, dengan lingkungannya.

Dalam konteks *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput, dengan memahami secara baik lingkungan strategisnya, yakni realitas-meso pada komunitas desa, NU Ranting sebagai suatu organisasi yang mengemban agenda transformatif bakal mampu memberikan responsi, tanggapan-balik, yang berupa program atau intervensi, secara tepat terhadap lingkungannya—yang, pada gilirannya, menentukan pula posisi dan keberlangsungan hidupnya di tengah-tengah komunitasnya.

Sebaliknya, kegagalan, kesalahan, atau kekaburan dalam membaca *locus operandi*-nya, menemukenali potensi dan masalahnya, akan mengakibatkan NU Ranting mengalami kesalahan pula dalam membuat kesimpulan, lantas kekeliruan dalam mengambil sikap dan tindakan, atau formulasi agenda/program yang tidak tepat sasaran, menghabiskan sumberdaya secara percuma tanpa kejelasan hasil, bahkan dapat mengancam keberlanjutan eksistensinya—seluruhnya berkait-kelindan.

Dengan pendekatan manajemen strategis, bagaimana NU Ranting berikut organ-organ *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput melaksanakan analisis situasi eksternalnya, dalam rangka perencanaan strategis, akan berupa suatu usaha penggalian informasi-informasi yang relevan, yang dikerangkakan ke dalam 6 (enam) sektor, disingkat PESTER. Sektor-sektor di sini akan dimaknai, berangkat dari khazanah teoretis sosiologi modern, sebagai "arena-arena, medan-medan, lapangan-lapangan, ataupun ranah-ranah kehidupan, *the fields of life*, dalam mana berlangsung beraneka jenis pertukaran sumberdaya-sumberdaya guna menghasilkan nilai-nilai tertentu, yang melibatkan beragam entitas atau aktor-aktor berikut peran-peran pengelolaannya", yang pada gilirannya memengaruhi maupun dipengaruhi oleh organisasi.[8]

Penjelasan—dengan basis perspektif ilmu-ilmu sosial, khususnya ekonomi-politik—yang lebih terperinci namun ringkas atas ruang-lingkup, karakter, ataupun hakikat masing-masing dari keenam sektor PESTER tersebut, yang merupakan suatu konfigurasi dinamis, untuk kemudian dikontekstualisasikan pada kebutuhan identifikasi peluang dan ancaman bagi *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput, dapatlah dirumuskan sebagaimana poin-poin berikut:[9]

---

[8] Sebagai catatan kecil, walaupun dapat dan perlu dipilah-pilah untuk kebutuhan teorisasi-ideal, melainkan sesungguhnya, kita bersama telah mafhum, ranah-ranah kehidupan takkan mungkin dipisah-pisahkan satu sama lain secara faktual-real, justru saling bertumpang-tindih, *overlapping*, membentuk irisan-irisan, saling terkait, *inter-related*, bahkan saling memengaruhi, *living in an interplay*.

[9] Untuk sebagian, yakni sektor-sektor *economy*, *polity*, dan *culture*, penjelasan ini berutang kepada Malcolm Waters, *Globalization* (London, UK: Routledge, 2001 [1995]; 2nd edition), hlm. 10—25; sedangkan konsepsi mengenai *technology*, *environment* dan *religion* merupakan pengolahan atas Anthony Giddens, *Sociology* (Cambridge, UK: Polity Press, 1993, 2nd edition), dan Anthony Giddens & Philip W. Sutton, *Essential Concepts in Sociology* (Cambridge, UK: Polity Press, 2014).

(1) ***Political Sector*, Sektor Politik** – Nama lain untuk sektor politik ialah *polity* atau sektor publik, yaitu arena pengaturan-pengaturan sosial untuk pemusatan dan penerapan kekuasaan, khususnya sejauh ini yang melibatkan pemaksaan dan pengawasan yang terorganisasi (militer, polisi, dll.), seperti halnya transformasi praktik-praktik ini yang terlembagakan sebagai otoritas dan diplomasi, yang bisa memapankan kontrol atas penduduk-penduduk dan teritori-teritori. Di dalam arena ini, dengan nilai utamanya ialah kekuasaan, berlangsung pertukaran-pertukaran sumberdaya politis, *exchanges of political resources*, di antaranya dukungan, keamanan, pemaksaan, kewenangan, kekuatan, pengawasan, legitimasi, hingga pembangkangan atau perlawanan.

Dalam konteks *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput, NU Ranting menghadapi pemerintahan desa/kelurahan sebagai unit negara terbawah, sebab memiliki suatu taraf otonomi dan kewenangan tertentu, sehingga merupakan arena politik demokrasi lokal. Maka, penting untuk diidentifikasi, secara positif, kesempatan-kesempatan apa saja yang siap untuk disediakan oleh pemerintahan desa guna mendukung pelaksanaan agenda dan pencapaian target *Harokah Nahdliyyah* oleh NU Ranting berikut organ-organnya, watak akomodasi rezim yang sedang berkuasa di desa, juga, secara negatif, ancaman-ancaman apa saja yang mungkin timbul sebagai akibat *power struggles*, pertarungan kekuasaan, di antara aktor-aktor politik di tingkat desa yang saling memperebutkan sumberdaya pemerintahan desa.

(2) ***Economic Sector*, Sektor Ekonomi** – Di sektor atau arena ekonomi berlangsung pengaturan-pengaturan sosial untuk produksi, pertukaran, distribusi, dan konsumsi barang dan jasa yang nyata. Konsep yang sangat dekat untuk memahami ekonomi secara mudah ialah “mata pencaharian”, atau penghidupan, *livelihood*. Di sini terjadi pertukaran-pertukaran sumberdaya material, *exchanges of material resources*, yang meliputi jual-beli, sewa-menyewa, pekerjaan berupah, pelayanan jasa demi imbalan, dll. Nilai dominan di sini ialah “akumulasi kapital”, dan nama lainnya adalah institusi atau mekanisme “pasar”, dalam arena mana pelaku-pelakunya disebut sebagai entitas bisnis. Secara sederhana, sektor ekonomi biasanya dipilah atas sub-sektor ekonomi-real dan sub-sektor ekonomi-finansial.

Jam’iyyah NU Ranting dan *jama’ah nahdliyyin* di tingkat akar-rumput menjadi bagian inheren dari arena ekonomi desa, dengan menjalankan suatu jenis peran ekonomis yang khas, yakni “*social-economy*”, ekonomi-sosial, yang berorientasi pemenuhan kebutuhan dan pemecahan masalah komunitas—alih-alih penumpukan modal. Sangatlah penting bahwa NU Ranting,

dengan cermat, mengidentifikasi peluang-peluang serta sumberdaya-sumberdaya ekonomis yang dapat didayagunakan demi pelaksanaan agenda dan pencapaian targetnya, yakni kemaslahatan umum, kemakmuran bersama, dan keadilan sosial, membangun kapasitas-diri sebagai entitas ekonomi-sosial yang kuat, sembari terus mencermati dan menyikapi tingkah-polah pelaku-pelaku pasar yang disinyalir dapat mendistorsi mekanisme pasar yang adil.

(3) ***Socio-Cultural Sector***, **Sektor Sosial-Budaya** – Arena atau sektor sosial-budaya di sini mencakup pengaturan-pengaturan sosial untuk produksi, pertukaran, dan ekspresi simbol-simbol yang merepresentasikan fakta-fakta, afeksi-afeksi, makna-makna, kepercayaan-kepercayaan, preferensi-preferensi, selera-selera, dan nilai-nilai, serta pengetahuan-pengetahuan lokal. Nilai tertinggi di sektor ini umumnya ialah keselarasan, *harmony*, yang berkaitan erat dengan kesatuan masyarakat, *social cohesion*. Pada arena inilah berlangsung pertukaran-pertukaran simbolis, *symbolic exchanges*, melalui sarana-sarana komunikasi lisan, penerbitan, pertunjukan, pendidikan/pengajaran, pidato, ritus, adat-istiadat, tayangan, hiburan, propaganda, iklan, demonstrasi umum, akumulasi dan transfer data, pameran, serta tontonan.

Sebagai entitas masyarakat sipil, NU Ranting sungguh berkepentingan dengan situasi sosial-budaya di komunitas akar-rumput perdesaan yang menjadi *locus operandi*-nya. Kapasitas sosio-kultural sangatlah menentukan daya bertahan hidup, *survival*, setiap komunitas. Identifikasi konteks di sini perlu difokuskan pada peluang-peluang budaya lokal yang dapat dikembangkan sekaligus menunjang pelaksanaan agenda dan pencapaian tujuan *Harokah Nahdliyyah*, namun jangan luput untuk juga diarahkan pada setiap jenis ancaman, yang berasal dari dalam ataupun luar komunitas, yang dapat memengaruhi keberlangsungan *survival*-nya.

(4) ***Technological Sector***, **Sektor Teknologi** – Pengertian dasar teknologi ialah penerapan pengetahuan dalam dunia material, yang di sini mencakup penciptaan instrumen-instrumen material (misal: alat-alat, medium-medium, mesin-mesin, kendaraan-kendaraan, dll.) yang dimanfaatkan oleh manusia dalam memudahkan interaksinya dengan alam maupun menjalani kehidupan sosialnya. Sektor teknologi, dengan demikian, mencakup pendayagunaan instrumen-instrumen apa saja yang dominan dalam rangka produksi, konsumsi, transportasi, komunikasi, informasi, dll. pada suatu komunitas, berikut akibat dan dampak yang ditimbulkannya. Para ahli studi-studi sosial tentang teknologi semakin lama semakin menemukan pengaruh

signifikannya dalam tatanan dan kecenderungan masa depan suatu masyarakat, misalnya teknologi informasi dan komunikasi.

Upaya identifikasi sektor teknologi, bagi NU Ranting, akan meliputi khazanah penerapan instrumen teknologis yang dominan di dalam komunitas, dengan melihat peluang-peluang untuk dimanfaatkan serta ancaman-ancaman yang dapat ditimbulkannya terhadap keberlanjutan komunitas, yang mesti dievaluasi dalam kaitan pelaksanaan agenda maupun pencapaian tujuan *Harokah Nahdliyyah*.

(5) ***Environmental Sector*, Sektor Lingkungan (Hidup)** – Bentang alam, *natural landscape*, di suatu wilayah yang dihuni—sekaligus menjadi sumber pemenuhan kebutuhan—suatu komunitas, berikut segala jenis sumber daya yang terkandung di dalamnya, baik biotik maupun abiotik, merupakan pengertian yang dipakai di sini untuk sektor lingkungan hidup. Keseluruhan interaksi yang tercipta di antara komponen-komponen sumber daya alamiah membentuk suatu ekosistem, dan tatkala dimasukkan manusia sebagai variabelnya maka terbentuklah ekologi.

Sangatlah jelas bahwa NU Ranting harus mengidentifikasi lingkungan hidup yang menjadi *locus operandi*-nya, yaitu segi peluang-peluangnya yang bisa didayagunakan serta dikembangkan, agar selalu lestari dan produktif, maupun ancaman-ancaman terhadap keberlanjutannya, yang mesti diantisipasi/dimitigasi sebab dapat membikin komunitas akar-rumput menjadi rentan, *vulnerable*.

(6) ***Religious Sector*, Sektor Agama** – Mengikuti definisi yang sangat padat yang pernah diajukan oleh sosiolog Emile Durkheim, agama adalah "*a unified system of beliefs and practices relative to sacred things which unite the people who adhere to them into a community*", suatu sistem yang bulat-terpadu yang terdiri atas kepercayaan-kepercayaan dan praktik-praktik yang berkaitan dengan hal-hal yang disucikan, yang mempersatukan orang-orang yang memeluknya ke dalam sebuah komunitas. Dalam konteks Indonesia, kita telah mafhum bahwa, dengan Pancasila sebagai dasar negara kita, kedudukan sektor agama telah diletakkan secara proporsional, di mana kini secara formal diakui enam agama dan dibentuk sejak semula Kementerian Agama untuk mengelola urusan-urusan keagamaan rakyat. Di samping itu, masih pula hidup bertumbuh segar-bugar di kalangan rakyat bawah pelbagai jenis sistem kepercayaan lokal.

Identifikasi konteks di sektor agama di sini, bagi NU Ranting, adalah mencari peluang-peluang keagamaan yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan mutu kehidupan masyarakat secara menyeluruh, serta menemukan ancaman-ancaman, dari dalam ataupun luar, yang dapat mendistorsi kehidupan

keagamaan publik. Seluruhnya akan dievaluasi dalam kaitan pelaksanaan agenda dan pencapaian tujuan *Harokah Nahdliyyah*, sehingga akan berfokus pada keagamaan Islam, umumnya, dan pada kualitas pengetahuan, penghayatan, serta pengamalan *Aswaja an-Nahdliyyah* di komunitas, khususnya.

Apabila semua informasi (1) hingga (5) di atas, dalam terminologi *Harokah Nahdliyyah*, merupakan bidang-bidang "*ijtimaa'iyyah*", kemasyarakatan, maka khusus sektor ini adalah kerja-kerja "*diiniyyah*", keagamaan, sebagaimana selama ini sudah menjadi "urusan inti", *core business*, atau ciri khas alias "merek dagang", *trademark*, NU semenjak mula dan bakal selamanya. Barangkali, jika dirumuskan dalam lain konsepsi, keagamaan (Islam) merupakan *base structure*, struktur dasar, paradigma yang menjadi super-ordinat di dalam teori *Harokah Nahdliyyah*, sedangkan kemasyarakatan merupakan *surface structure*, struktur permukaan yang tampak, yang menjadi sub-ordinat agama.

Agar kontekstual, informasi-informasi perihal keenam sektor yang dibutuhkan di sini seharusnyalah digali berdasarkan tingkat-tingkat wilayah kerja, atau *locus operandi*, masing-masing organ *Harokah Nahdliyyah*. Maka, bagi NU Ranting, yang barangkali bisa disebut bersifat wajib, *fardlu-'ain*, ialah penggalian informasi pada ranah tingkat-meso, yaitu situasi desa/kelurahan setempat dan komunitas/masyarakatnya—sedangkan informasi tentang situasi di ranah-ranah tingkat-makro (kabupaten, provinsial, nasional, regional, hingga global) bolehlah disebut bersifat *sunnah* atau *fardlu-kifayah* belaka, dalam artian akan dikerjakan oleh organ-organ NU pada tingkat di atasnya secara paralel.

Guna mengerjakan analisis situasi eksternal ini dalam langkah demi langkah secara terperinci, penulis telah menyusun sebuah instrumen kerja, *working instrument*, yang dicoba disesuaikan dengan kebutuhan *Harokah Nahdliyyah*, sebagaimana terlampir.[10] Agar pengerjaan analisis ini menghasilkan informasi-informasi yang andal sekaligus berdayaguna, sekurang-kurangnya tiga catatan berikut patutlah diperhatikan baik-baik.

Pertama, identifikasi untuk setiap unsur di masing-masing sektor dirumuskan atau dinyatakan dalam frasa-frasa yang singkat-padat, yang berusaha menggeneralisasikan fenomena yang kompleks menjadi proposisi-proposisi yang ringkas. Guna memudahkan identifikasi, penalaran dikotomis/biner sederhana diterapkan di sini: apa yang disebut sebagai "peluang" atau kesempatan adalah situasi-situasi positif, sedangkan "ancaman" adalah situasi-situasi negatif—

---

[10] Lihat, dan silahkan diujicobakan, **Lampiran # 2 – Instrumen "The PESTER Dynamics Analysis"**.

dalam artian *helpful* (+), mendukung, ataukah *harmful* (-), merintangi, terhadap pencapaian tujuan-tujuan *Harokah Nahdliyyah*.

Kedua, basis informasi yang lebih dikehendaki di sini ialah "data-data faktual" ketimbang "generalisasi asumtif", oleh sebab kegunaannya nanti untuk tahap formulasi strategi agar mencapai akurasi setinggi-tingginya. Itu berarti pula, informasi yang empiris, berdasarkan bukti-bukti yang bisa diverifikasi di lapangan, apalagi jika dihasilkan melalui suatu program penelitian yang sistematis-saintifik, bakal lebih bermanfaat daripada sekadar praduga emosional, konklusi general, ataupun ramalan rasional.

Hal ini berarti penjelasan Kyai Sahal di atas menemukan urgensinya kini, yaitu bahwa dalam rangka aktualisasi "Khitthoh NU", salah satu kerja mendasar dan mula-mula yang mesti dilaksanakan oleh apapun organ dan siapapun kader penggiat-penggerak NU di tingkat akar-rumput ialah melakukan "deskripsi masyarakat desa (warga NU) secara utuh dari aspek-aspek budaya, pendidikan, ekonomi, alam, masalah kini dan esok, sekaligus identifikasi potensi dan kemungkinan penggalian potensi baru". Jadi, sebelum aneka program intervensi transformasi ala *Harokah Nahdliyyah* diterapkan, sungguh penting dibuat dan dipahami terlebih dahulu "profil komunitas Nahdliyyin", yang dikerjakan melalui suatu program riset secara sistematis-saintifik, yang "menghasilkan informasi dan pengertian tuntas tentang perkembangan sosial, yang ditunjang oleh berbagai disiplin ilmu".[11]

Dalam lain perkataan, para kyai-nyai 'ulama *Aswaja an-Nahdliyyah* di seantero Nusantara, sebagai "*community organizers par excellence*", para organiser komunitas atau penggerak perubahan masyarakat sejati, ternyata, telah sangat memahami pentingnya apa yang di kalangan gerakan masyarakat sipil (lembaga pengembangan swadaya masyarakat, LPSM)—juga di kalangan ilmuwan sosial kritis, di Indonesia dan seluruh dunia—sejak dasawarsa 1980-an populer disebut dengan "*community action-research*", penelitian yang berorientasi pada tindakan untuk perubahan masyarakat, atau "*participatory rural appraisal*", pengkajian perdesaan secara partisipatif, dll. Di sinilah kita memperoleh gambaran yang valid lagi reliabel bahwa "aktualisasi Khitthoh 26", dalam terang penjelasan Kyai Sahal, merupakan suatu ikhtiar kolektif berjangka-panjang yang "utuh dan terpadu untuk mencapai kemaslahatan masyarakat, melalui perencanaan dan pentahapan yang semuanya harus jelas strateginya, tujuannya, metode, dan pendekatan masalahnya".[12]

---

[11] M.A. Sahal Mahfudh (1994 [1987]), *op. cit.*

[12] Untuk pembahasan yang lebih komprehensif dan diskursif perihal perkembangan metodologis riset-aksi untuk transformasi sosial di dalam dunia masyarakat sipil, periksa antara lain Robert John Haylock Chambers, *Revolutions in Development Inquiry* (London, UK: Earthscan, 2008); dan Meuthia Ganie & Rochman Achwan, "Inklusi dan Eksklusi: LSM dan Pengetahuan Sosial Kritis", dalam Vedi Renandi Hadiz

Ketiga, identifikasi konteks situasi eksternal di sini perlu dilakukan sebanyak-banyaknya, sedalam-dalamnya, sedetail mungkin. Jika tidak atau belum relevan dimanfaatkan sekarang, maka hasil-hasilnya tetap dapat dihimpun sebagai sebagai bank informasi dan data untuk diolah kelak pada masa-masa mendatang. Upaya demikian sekaligus menggambarkan jangkauan atau horison kontekstual serta penguasaan data-informasi masing-masing aktor, dus mengimplikasikan pula penguasaan kader *Nahdliyyin* atas wilayah kerja *Harokah Nahdliyyah*-nya. Sebabnya, tiada lain, ialah bahwa "penguasaan basis merupakan kunci!" di dalam setiap penggelaran agenda besar perubahan sosial.

- **Analisis Kondisi Internal:**
  "The Pentagon Portrait of Organizational Capacity"

Setelah menganalisis situasi eksternal, sehingga dapat diperoleh suatu gambaran mengenai konteks-konteks di luar yang menjadi tantangan organisasi, maka mengurai, memahami, dan menyadari keadaan di dalam organisasi sendiri, secara obyektif, hampir-hampir harus disebut sama belaka taraf pentingnya di dalam kerangka perencanaan strategis—pada apapun saja tipe, posisi, serta skala organisasi.

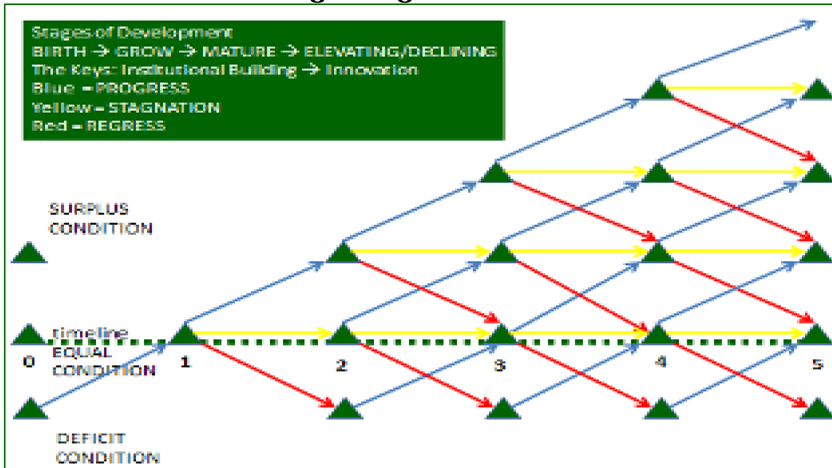
Kondisi internal organisasi adalah keadaan segala unsur-unsur, elemen-elemen, komponen-komponen, atau bagian-bagian yang langsung membentuk organisasi sebagai suatu kesatuan yang berfungsi, *a unified, functional corpus*. Setiap dan seluruh unsur organisasi itulah—dalam terminologi ilmu komputasi: *brainwares, softwares*, dan *hardwares*—yang disebut kemampuan atau "kapasitas organisasi".

Dari khazanah studi-studi organisasi, strategi, dan manajemen, kita mengetahui bahwa, seiring perjalanan masa, organisasi mengalami pertumbuhkembangan, *development, growth*. Jadi, sebagai entitas, organisasi telah dipandang mirip—namun, tentu saja, tidak sepenuhnya sama—dengan badan atau tubuh manusia, yang terus bertumbuhkembang melalui suatu pentahapan yang mengikuti garis waktu, sehingga memiliki suatu siklus hidup, *life-cycle*: dari kelahiran, ke pertumbuhan, hingga kematangan, dst.—mungkin juga kepunahan, atau "kelahiran kembali".

& Daniel Dhakidae, ed., *Ilmu Sosial dan Kekuasaan di Indonesia* (Jakarta: Equinox Publishing, 2006), hlm. 219—243.

Di antara sekian banyak model teoretis mengenai perkembangan atau siklus-hidup organisasi, *organizational development/life-cycle*, yang sudah dihasilkan oleh banyak ahli bidang ini,[13] penulis mencoba mengajukan sebuah model berikut, yang diharapkan dapat memiliki kegayutan sekaligus menjawab kebutuhan *Harokah Nahdliyyah*:

Ilustrasi # 15
Pertumbuhkembangan Organisasi Seturut Garis-Waktu



Dalam tahap demi tahap pertumbuhkembangannya seiring masa, setiap organisasi (sebagai kesatuan, *the whole corpus*) berikut unsur-unsurnya (sebagai bagian, *the parts of the corpus*), ternyata, mengalami keadaan atau kondisi-kondisi yang berlain-lainan: aktif, pasif, berkembang membesar, mengempis-mengecil, sehat, sakit, maju, tetap, stagnan, mundur, dlsb.

Berangkat dari perspektif pengelolaan sumberdaya, *resources management*, dalam model di atas penulis memilah-sederhanakan kondisi-kondisi itu sebagai: (a) *surplus*, yang berarti kemajuan atau peningkatan, *progression*, *elevating*; (b) *equal*, yang berarti sama, atau stagnasi, *stagnation*, atau involusi alias jalan-di-tempat, *involution*; dan (c) *deficit*, yang berarti penurunan atau kemunduran, *regression, declining*—seluruhnya dalam artian kualitatif maupun kuantitatif.

Oleh karena, dalam perjalanannya, organisasi dapat mengalami atau berada pada status dan kondisi dinamis, maka timbul sebuah pertanyaan: bagaimana menjamin atau memastikan agar organisasi selalu mengalami peningkatan dan kemajuan, tidak stagnan belaka,

---

[13] Bandingkan dengan, antara lain: Hermawan Kartajaya dkk., *MarkPlus on Strategy: 12 Tahun Perjalanan MarkPlus&Co Membangun Strategi Perusahaan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), khususnya bab "*The Sustainable Market-ing Enterprise: A Business Strategy Model*", hlm. 59—87; Fred Nickols (2012), "*From Start Up to Shut Down: The Rise and Fall of an Organization*", dalam <https://nickols.us/Organizational_Rise_Fall_and_Renewal.pdf> dan <https://www.smartdraw.com/startups/organizational-lifecycle.htm>.

mandeg, macet, apalagi mundur atau menurun? Berdasarkan model di atas, penulis mengusulkan dua kunci jawabannya: (1) *"innovation"*, terobosan dan pembaruan, dan (2) "*institutional building*", pembangunan kelembagaan, yang berarti pengembangan kapasitas organisasi.

Maka, pendekatan manajemen strategis hendak memastikan bahwa setiap dan seluruh unsur atau organisasi, seharusnyalah, terus-menerus mengalami apa yang disebut "pengembangan kapasitas", *organizational capacity development*—yaitu diintervensi untuk ditingkatkan dan dimajukan. Organisasi yang konsisten mengembangkan kapasitasnya berarti juga senantiasa membangun suatu ketangguhan-diri, *organizational resiliency*, dalam menghadapi, mengelola, dan menjawab tantangan. Pada gilirannya, ketangguhan organisasi bakal turut menjamin atau menentukan keberlanjutan, *sustainability*, hidupnya.

Untuk "menghayati" urgensi pengembangan kapasitas organisasi, marilah kita mengamalkan salah satu kebijaksanaan lama berikut, yang bersahaja belaka. Dahulu semasa Orde Baru, penulis kerap mendengar dari ceramah-ceramah *almaghfurlah* Kyai ZAINUDDIN HAMIDI Jakarta, alias K.H. Zainuddin MZ, "muballigh sejuta umat" salah satu andalan NU, santri *almaghfurlah* Kyai IDHAM CHOLID Jakarta, sebuah uraian yang memikat ini: "Orang yang beruntung ialah apabila hidupnya hari ini lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok lebih baik ketimbang hari ini." Itulah *progression*, kemajuan. Sedangkan apabila hari ini (masa kini) sama saja dengan hari kemarin (masa lampau), dan hari esok (masa depan) sama belaka dengan hari ini, berarti gagal sebab terjadi *stagnation* alias kemandegan, atau *involution* alias jalan-di-tempat; sebaliknya, jikalau masa kini lebih buruk ketimbang masa lampau, dan masa depan lebih buruk daripada masa kini, maka sama saja dengan celaka oleh sebab terjadi kemunduran, *regression*.

Adagium yang sama, sesungguhnya dan ternyata, berlaku untuk organisasi apapun, di manapun, dan kapanpun, tak terkecuali bagi NU Ranting berikut organ-organ *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput. Untuk itu, kesadaran yang sangat penting terbangun di antara segenap kader penggiat-pengurus-penggerak *Harokah Nahdliyyah* ialah bagaimana memastikan bahwa organisasi mengalami pertumbuhkembangan dari waktu ke waktu menjadi semakin baik dan maju, secara kualitatif, serta semakin berkembang, secara kuantitatif—pendek kata, terus mengalami progresi, alih-alih stagnasi dan involusi, atau malahan regresi. Sebabnya, dengan terus-menerus mengalami perbaikan, pembaharuan, atau peremajaan, maka kapasitas organisasi untuk menjalankan fungsi-fungsinya, melaksanakan mandatnya, dan terutama mengerjakan misinya serta mencapai tujuan-tujuannya, akan juga menjadi kian baik.

Sampai di sini, menjadi semakin terang bahwa, dalam rangka pengembangan kapasitas organisasi secara menyeluruh, kondisi

internal organisasi perlu diperiksa atau dicek dari waktu ke waktu, oleh karena hasil-hasil pemeriksaan inilah yang bakal menjadi bahan baku untuk merumuskan intervensi apa saja, bagaimana, di mana, kapan, dan menjangkau elemen-elemen yang mana saja pada kapasitas dimaksud. Dan, persis inilah yang hendak dikerjakan oleh perencanaan strategis, melalui tahap analisis kondisi internal organisasi.

Untuk mengerjakan analisis kondisi internal dalam rangka perencanaan strategis *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput secara lebih operasional, penulis telah menyusun sebuah instrumen kerja, *working instrument*, sebagaimana terlampir.[14] Langkah-langkah kerja yang harus ditempuh dalam mendayagunakannya akan terdiri atas tiga sub-tahap sebagai berikut:

(1) Mencermati atau menemukenali, *identification*, masing-masing aspek kapasitas organisasi berikut elemen-elemennya, yaitu dari (a) segi "kekuatan-kekuatannya", *strengths*, yang merupakan kondisi-kondisi positif (+), dan (b) segi "kelemahan-kelemahannya", *weaknesses*, yang merupakan kondisi-kondisi negatif (-);

(2) Menilai atau menaksir, *assessment*, kondisi setiap aspek berikut elemen-elemennya tadi, dengan memberikan skor/nilai angka, apakah berada pada status-status (a) "regesif" (skor: 1), (b) "stagnan" (skor: 2), ataukah (c) "progresif" (skor: 3); serta

(3) Menggambarkan atau memotret, *portraying*, aspek-aspek kapasitas organisasi berikut elemen-elemennya guna memperoleh suatu "foto", *photograph*, atau gambar tetap, *still picture*, mengenai kondisi internal organisasi yang aktual—yang, selanjutnya, bakal dapat dimanfaatkan untuk membuat analisis lanjutan dalam suatu perspektif perbandingan, *comparative analysis*, mengenai perkembangan organisasi dari tahun ke tahun.

Sebagai basisnya, instrumen penilaian kapasitas organisasi ini menggunakan sebuah kerangka kerja teoretis yang memilah-milah kapasitas organisasi ke dalam 5 (lima) aspek utama, yaitu: (A) *direction*, arah atau tujuan; (B) *system*, sistem atau tata-aturan; (C) *resources*, sumberdaya; (D) *management*, manajemen atau pengelolaan; dan (E) *technology*, teknologi atau intrumentasi material yang mendukung keseluruhan penyelenggaraan organisasi. Kelima aspek tersebut membentuk suatu kesatuan kapasitas organisasi, dan oleh karena diletakkan pada bidang segi-lima pula—sebagaimana kerangka kerja manajemen strategis di muka—maka dapatlah dinamai "*The Pentagon Aspects of Organizational Capacity*".

Masing-masing aspek kapasitas organisasi akan tersusun atas elemen-elemen yang bervariasi jumlahnya, deskripsi/cakupannya, serta indikator/ukurannya untuk menilai status-statusnya, yang dapat

---

[14] Lihat, dan silahkan didayagunakan, **Lampiran # 3 – Instrumen "The Pentagon Aspects of Organizational Capacity Assessment**".

dikembangkan secara kontekstual-inovatif oleh masing-masing organ *Harokah Nahdliyyah*.

Ilustrasi # 16
"The Pentagon Aspects of Organizational Capacity & Portraits of Development"

ASPECTS	ELEMENTS	THE PENTAGON PORTRAITS OF ORGANIZATIONAL CAPACITY
A # Direction	1. Mission Statement	
	2. Vision Statement	
	3. Values	
	4. Principles	
B # System	5. Statute	
	6. Bylaw	
	7. Policies	
	8. Procedures	
C # Resources	9. Human	
	10. Financial Assets	
	11. Knowledge	
	12. Materials	
	13. Office	
	14. Networks	
D # Management	15. Strategic	
	16. Programme	
	17. Human/Cadre	
	18. Financial	
	19. Knowledge	
	20. Stakeholders	
	21. Assets	
E # Technology	22. Digital Governance Platform	
	23. Communication	
	24. Public Information	
	25. Transportation	

Tahap # 3 – Formulasi: "Strategy Blueprint" NU Ranting

Memasuki bagian paling inti di dalam perencanaan strategis NU Ranting, pada **tahap ketiga** ini, dengan hasil-hasil analisis situasi eksternal dan kondisi internal sebagai bahan-bakunya, akan dicoba diterjemahkan apa yang menjadi poin ketiga sinyalemen Kyai Staquf, yaitu bahwa cara membangun kapasitas NU sebagai "subyek" transformasi sosial yang substansial lagi signifikan ialah merumuskan "kepentingan-kepentingan" NU, yakni dengan menyusun "agenda-agenda" yang akan dikerjakan berikut menetapkan "target-target" yang hendak dicapai. Inilah yang disebut dengan formulasi strategi *Harokah Nahdliyyah*, yang seluruhnya tetap dalam terang "Khitthoh NU" sebagai orientasi dan aktualisasi.

Dalam merumuskan strategi, kita niscaya dihadapkan pada dua jenis tuntutan yang—dalam khazanah pendekatan manajemen strategis—disebut dengan (1) "*strategic fit*", ketepatan-kesesuaian

strategi, dan (2) "*strategic efficacy*", keampuhan-kemujarabanstrategi. Kedua-dua nilai kualitas inilay yang, lazimnya, hendak dituju oleh semua *strategists*.

Pertama, strategi apapun saja, agar jangan sampai jatuh menjadi *wishful thinking*, atau "mimpi di siang bolong", akan dinilai ketepatan dan kesesuaiannya—akurasi, presisi, kompatibilitas, kohesi, serta koherensinya satu sama lain—di antara rumusan-rumusan: (a) tantangan yang harus dijawab, (b) agenda yang akan dikerjakan untuk menjawabnya, (c) target yang ditetapkan untuk harus dicapai berikut indikator-indikator keberhasilannya, serta (d) sumberdaya yang aktual tersedia ataupun potensial digalang guna mewujudnyatakan itu semua.

Kedua, apabila *strategic fit* berada pada taraf portofolio rencana dan proses, maka formula strategi yang sama masih akan diuji kembali keampuhan-kemujarabannya, *strategic efficacy*, yakni efisiensi dan efektivitasnya pada tingkat hasil-hasil perubahan yang diharapkan tercipta (*strategic results: outputs*, *outcomes*, *impacts*) nantinya. Pengujian dimaksud, dalam pendekatan manajemen strategis, akan dikerjakan melalui penerapan suatu "manajemen kontrol", yaitu pengendalian yang mencakup pemantauan, penilaian, pelaporan, dan pemeriksaan/audit.

Guna mencapai—atau, sekurang-kurangnya, mendekati—kualitas *strategic fit* tersebut, formulasi strategi *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput di sini akan mengikuti suatu alur proses logis sebagai berikut:

(1) Daftar tantangan yang berisi seluruh potensi (+) dan masalah (-), atau isu-isu strategis, ditransformasi dan diformulasi menjadi "agenda kerja", *working agenda*, dengan cara (a) mendayagunakan atau memanfaatkan peluang-peluang, (b) mengembangkan atau meningkatkan kekuatan-kekuatan, (c) mengantisipasi atau memitigasi ancaman-ancaman, serta (d) memecahkan atau mengatasi masalah-masalah.

(2) Untuk setiap agenda kerja, lantas, ditetapkan "hasil-hasil sasaran", *target results*, masing-masing dengan ditentukan pula "ukuran-ukuran keberhasilannya", *success indicators*, secara kualitatif maupun kuantitatif.[15]

(3) Selanjutnya, seluruh agenda kerja berikut hasil-hasil sasarannya bakal dikelompok-kelompokkan ke dalam gugusan "sektor-sektor", *sectoral clustering*—yang di sini akan menjadi sama lagi

---

[15] *Success indicators*, ukuran-ukuran keberhasilan, untuk hal ini, lazimnya, disifati abreviasi "SMART"—boleh diartikan 'cerdas', telah menjadi jargon yang luas di dalam dunia manajemen, khususnya *Planning-Monitoring-Evaluation* (PME)—yang masing-masing mengandung cakupan makna: (1) *Specific*, khusus, jelas, konkret, tegas—lawan dari *generic*, umum, atau kabur; (2) *Measurable*, terukur, lazimnya secara kuantitatif-numeral; (3) *Achievable*, dapat dicapai, berdasarkan *resources*, sumberdaya, yang tersedia aktual maupun masih potensial; (4) *Realistic*, realistis, masuk-akal, akurat, dan benar untuk diharapkan terjadi nyata; serta (5) *Time-bound*, terikat-waktu, mengandung jangka-jangka waktu yang ditentukan jelas.

sebangun belaka dengan sektoralisasi penyediaan layanan publik, *public services provision*.

(4) Akhirnya, masing-masing agenda kerja yang telah dicanangkan akan harus dibagi-habis, didistribusikan sebagai mandat-mandat yang mesti dikerjakan oleh "institusi-institusi yang relevan, otoritatif, serta kompeten untuk mengampunya", *institutions in-charge*. Dalam konteks *Harokah Nahdliyyah,* institusi atau organ-organ NU dapat berasal dari lini-lini struktural, ansiler, kultural, maupun auksiler.

Ilustrasi # 14.3
***Zoomed-in* (c) – Tahap Formulasi**



Untuk mengerjakan formulasi strategi *Harokah Nahdliyyah* dalam langkah demi langkah secara terperinci, penulis telah menyusun instrumen-instrumen kerja lanjutan, sebagaimana terlampir.[16] Kesemua instrumen kerja tersebut diupayakan sekuat tenaga agar kohesif lagi konsisten. Diharapkan, apabila tahap demi tahap perencanaan strategis ini dikerjakan dengan suatu sikap ilmiah serta antusiasme nan tinggi, pada akhirnya, bakal dihasilkan suatu "*strategy blueprint*", cetak-biru strategi, atau portofolio rancang-bangun gerakan transformasi sosial ala *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput komunitas desa yang tepat sekaligus "manjur", *a highly fit as well as efficacious strategy*.

Portofolio Strategi: "The End in Mind", dari "Hierarchy" ke "Heterarchy"

Sampai di sini, kita telah memperoleh hasil berupa seperangkat "portofolio rencana strategis" *Harokah Nahdliyyah* di tingkat komunitas akar-rumput, yang bakal dimandatkan kepada NU Ranting berikut segenap organ-organnya untuk dikerjakan. Dalam pendekatan manajemen strategis, portofolio inilah yang lazim disebut dengan

[16] Lihat, dan silahkan dimanfaatkan, **Lampiran # 4 – Instrumen Identifikasi Tantangan dan Formulasi Agenda-Target** dan **Lampiran # 5 – Instrumen Klastering Sektoral dan Distribusi Agenda**.

"hierarki strategi", *hierarchy of strategies*, yaitu suatu susunan konseptual strategi-strategi organisasi yang bertingkat-tingkat, berlapis-lapis dari umum ke khusus, dari general ke spesifik, secara *top-down,* dari atas ke bawah, yang mencakup agenda untuk dilaksanakan dan target untuk dicapai bagi seluruh komponen organisasi menurut bidang kerja dan derajat kewenangannya, serta diletakkan di dalam suatu kerangka waktu tertentu. Portofolio strategi yang lengkap-tuntas, *fully fledged strategic plan*, akan dilengkapi dengan perincian teknikalitas operasionalisasinya: anggaran pendapatan dan belanja, jadwal pelaksanaan, indikator hasil-hasil yang diharapkan, taktik aplikasi kunci, unit/organ/personil penanggung jawab dan pelaksana, dlsb.

Kendati demikian, ternyata, sebersit skeptisisme, keraguan, atau malah kesangsian segera pula menyeruak lantas menyergap benak penulis: diterapkan untuk konteks *Harokah Nahdliyyah*, apakah itu semua realistis, masuk di akal sehat, dan sesuai untuk dikerjakan? Apakah itu seluruhnya mencukupi tuntutan kebutuhan dan tantangan hari ini, atau bahkan pasti menjamin keberhasilan pada masa depan?

Sayangnya, pengalaman kita bersama, diam-diam, membuktikan bahwa itu semua tidaklah cukup, di banyak tempat belum atau bahkan masa sekali tidak kompatibel, mungkin juga tidak ada yang mau atau pernah berhasil menjalankannya secara sempurna—dalam artian prosedural-lengkap! Bahkan, sepertinya, takkan sedikit yang dengan kemasygulan beringsut darinya, oleh sebab menganggapnya sebagai tak lebih dari *tetek-bengek* yang menambah-nambahi kerepotan belaka. Malahan lagi, jelas tidak ada garansi bahwa bila itu semua dilaksanakan maka kesuksesan datang menjelang penuh kepastian. Seorang sahabat sesama kader NU pernah berkelakar menyindir penulis: "Saya sangat memahami pentingnya rencana, menyukai aneka jenis rencana, tetapi entah mengapa pula saya selalu membenci kegiatan perencanaan—yang terlalu metodis-sistematis?"

Ya, betul, perencanaan strategis di organisasi apapun, kerapkali, merupakan suatu proses yang meletihkan—menghabiskan banyak tenaga, *exhausting*, berbelit-belit lagi melilit-lilit—bagi banyak orang. Kira-kira, bila diperas, perencanaan strategis jelas melibatkan proses-proses berpikir mendalam (rasional, analitis, sintetis-formulatif, futuristis-prediktif, filosofis, teoretis, hingga teknis), berdiskusi hingga berdebat di antara sesama *strategists*, lantas pada akhirnya harus menyepakati, *policy making*, pilihan strategi dari sekian alternatif yang tersedia. Seluruhnya harus dirumuskan dalam portofolio-portofolio rencana organisasi, persis sama dengan kerja arsitek membikin gambar-gambar desain teknis calon bangunan rumah. Itulah mengapa, sesekali perlu kita kembali pada definisi kolokial terma "strategi" itu sendiri, yakni "siasat para jenderal"—sehingga memang bukan menjadi bagian tugas para "prajurit kopral".

Lantas, adakah dalil/landasan, apakah dalih/alasan, atau bagaimanakah penalaran yang dapat dipakai sebagai justifikasi, yang

cukup meyakinkan, untuk segenap kerepotan dan kerumitan perencanaan strategis demikian—apalagi untuk kasus *Harokah Nahdliyyah*?

Di titik inilah kita menemukan relevansi kuat sumbangan pemikiran psikolog Stephen Richards Covey, yang—lebih dari tiga dasawarsa lampau—pernah menggebrak diskursus psikologi dan etika dengan teorinya tentang "tujuh kebiasaan orang-orang yang sangat efektif", *The 7 Habits of Highly Effective People* (1989).[17] Persis di bagian "*Habit 2: Begin with the End in Mind"*-lah Covey menunjuk-jelaskan signifikansi dan urgensi setiap apa yang disebut "rencana, desain, rancangan, atau cetak-biru", sehingga sangatlah layak untuk kita tengok secara ringkas-sejenak di sini.

Elaborasi semula Covey perihal ketujuh kebiasaan tersebut, sebenarnya, lebih banyak pada lingkup-mikro *personal development*, pengembangan pribadi. Walaupun begitu, sekarang, oleh sebab relevansi lagi adekuasinya, gagasan psikologis-etis Covey, khusus mengenai *habit* kedua, bakal penulis adaptasi dan ekstrapolasi sebagian belaka untuk konteks-konteks meso dan makro *Harokah Nahdliyyah*—dalam empat butir berikut.

Kesatu, "*Begin with the End in Mind*", 'mulailah dengan menetapkan tujuan/hasil akhir di dalam pikiran sejak semula', berangkat dari prinsip bahwa "segala sesuatu tercipta dua kali", *all things are created twice*, yang pertama berupa "kreasi mental", *mental creation*, ciptaan di dalam benak-pikiran, dan kemudian yang kedua berbentuk "kreasi fisikal", *physical creation*, ciptaan yang nyata. Prinsip ini berlaku untuk banyak hal di dalam kehidupan keseharian kita, dengan sekurang-kurangnya 8 (delapan) contoh yang menarik yang diajukan Covey:

---

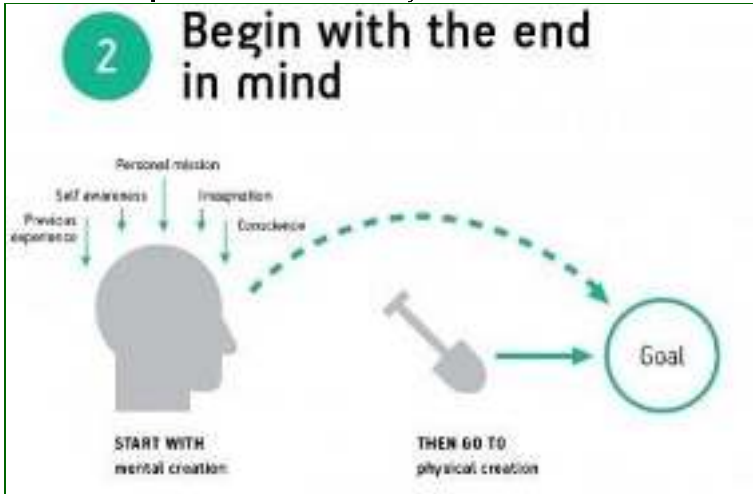
[17] Ketujuh kebiasaan atau perilaku penting orang-orang yang sangat efektif yang diidentifikasi Covey tersebut, secara ringkas, dapat diperikan sebagai berikut: (1) *Be Proactive*, jadilah pribadi yang proaktif; (2) *Begin with the End in Mind*, mulailah dengan menetapkan tujuan/hasil akhir di dalam pikiran sejak semula; (3) *Put First Things First*, letakkan atau kerjakan hal-hal yang pertama/utama/pokok di awal pula; (4) *Think Win-Win*, berpikirlah agar sama-sama menang; (5) *Seek First to Understand, than To Be Understood*, berusahalah terlebih dahulu memahami, kemudian Anda bakal dipahami oleh, orang lain; (6) *Synergize*, bersinergilah, bekerjasamalah; dan (7) *Sharpen the Saw*, asahlah, pertajamlah, dan tingkatkanlah kualitas diri Anda terus-menerus. Sebagai catatan pendahuluan bukunya, Covey menyatakan bahwa ketujuh kebiasaan tersebut tidak bisa dipahami sebagai potongan-potongan belaka, namun harus diletakkan pada suatu "*Maturity Continuum*", garis kontinum perkembangan kematangan atau kedewasaan manusia, yang bergerak dari (A) *dependence*, ketergantungan, menuju (B) *independence*, kemandirian, dan akhirnya mencapai (C) *interdependence*, kesalingtergantungan. Kebiasaan-kebiasaan ke-1 s.d. 3 mengantarkan individu dari ketergantungan menuju kemandirian; yang ke-4 s.d. 6 mengarahkan individu dari kemandirian agar mencapai kesalingtergantungan; dan ke-7 akan membuat individu mempertahankan pencapaian kematangan-diri ini. Periksa Stephen Richards Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (New York, USA: Free Press, 1989)—hingga 2011 bertengger sebagai salah satu *international bestseller*, disebut-sebut merupakan "*a wisdom of the* 20th *century*".

(1) Kita membuat *blueprints*, gambar-gambar teknis arsitektural dan konstruktif, tatkala kita hendak membangun rumah idaman keluarga kita;
(2) Kita menyusun *business plan*, rencana usaha, secara terperinci ketika akan menjalankan bisnis, agar risiko kegagalan dan kerugiannya dapat dicegah;
(3) Kita merujuk nilai-nilai "disiplin-diri" dan "penghargaan-diri", *self-discipline and self-esteem*, di dalam praktik pengasuhan, *parenting*, anak-anak kita sehari-hari;
(4) Kita menetapkan *destination and route*, tujuan akhir dan rute, saat kita hendak melaksanakan suatu perjalanan;
(5) Kita membikin *garden plan*, desain kebun atau tata letak tanaman-tanaman, manakala kita hendak berkebun;
(6) Kita menulis-tangan *speeches script*, naskah pidato di atas kertas, sebelum kita berpidato-lisan di hadapan publik;
(7) Kita membayangkan bentang/tatanan alam ciptaan, *envisioning the landscape*, sebelum kita menata halaman belakang rumah kita; dan
(8) Kita membikin rancangan baju, *design of the clothes*, sebelum kita mulai menjahitkan benang-benang pada kain-kain calon baju kita.

Kedua, penerapan "*Begin with the End in Mind*" sebagai *habit*, yang paling fundamental, dengan demikian, ialah memulai mengerjakan apapun saja dengan suatu citra, gambar, desain, rencana, atau paradigma tentang niat, maksud, atau tujuan akhir sebagai kerangka acuan atau kriteria, *frame of reference or criterion*, dengan mana segala sesuatunya diuji.

Jadi, menurut Covey, hendaklah kita senantiasa mengawali mengerjakan apa saja dengan suatu pemahaman yang jelas atas destinasi akhir yang kita tuju, sehingga kita memahami secara lebih baik posisi kita sekarang, kemudian langkah-langkah yang kita tempuh menujunya akan selalu berada di arah yang benar. Alih-alih mudah masuk ke dalam jebakan kesibukan demi kesibukan belaka, kegiatan-kegiatan remeh-temeh yang menyita banyak energi, *activity trap, in the busy-ness of life*, maka untuk menjadi—manusia atau organisasi yang—efektif, kita sebaiknya memegang teguh-teguh gambar, rencana, atau tujuan masa depan kita, yang merupakan panduan kita dalam menentukan hal-hal terpenting yang mesti kita kerjakan.

Ilustrasi # 17
Interpretasi Visual: Covey's "The End in Mind"



Sumber: https://smartreading.ru/summary/60/infographics

Ketiga, Covey mensinyalir, apabila kita tidak cukup—atau, apalagi, tidak sama sekali—memiliki kesadaran-diri serta menyusun rencana dan gambaran masa depan kita sendiri, *the first, our own proactive mental creation*, maka kita sesungguhnya sama belaka dengan membiarkan orang-orang atau pihak-pihak lain, lingkungan-lingkungan atau kekuatan-kekuatan di luar kita, memengaruhi dan membentuk hidup kita secara lebih dominan atau bahkan seluruhnya. Pendek kata, tiada pilihan lain, "*by design or default*": kita proaktif menyusun agenda kita sendiri, dan bertanggung-jawab atas nasib pribadi dan keberlangsungan organisasi kita sendiri, atau kita masuk ke dalam agenda yang dirancang, ditetapkan, dan dikerjakan pihak lain—sebagai tak lebih dari "*the second creation of other people's agendas*".

Keempat, Covey membawa masuk sepenuh-penuhnya "*Habit 2: Begin with the End in Mind*" dari ranah-mikro pengembangan diri ke dalam ranah-ranah meso dan makro organisasi, kepemimpinan, serta manajemen. Covey merefleksikan secara sangat filosofis:

> [...] Kita lebih membutuhkan sebuah visi atau gambaran tujuan akhir dan sebuah kompas (seperangkat prinsip dan arahan) serta kurang terlalu memerlukan sebuah peta jalan. Kita seringkali tidak mengetahui bakal seperti bagaimana dataran di hadapan kita atau apa yang akan kita butuhkan untuk melewatinya; tapi akan lebih banyak tergantung pada keputusan kita pada saatnya tiba. Namun, sebuah kompas di dalam diri akan senantiasa memberi kita petunjuk arah yang mesti dituju.[18] [...]

---

[18] Teks asli: "*We are more in need of a vision or designation and a compass (a set of principles or directions) and less in need of a road map. We often don't know what*

Memulai dengan menetapkan tujuan akhir yang jernih-jelas sejak dalam pikiran, menurut Covey, adalah suatu "kepemimpinan yang proaktif, cepat-tanggap, lagi sangat kuat", *proactive powerful leadership*. Wawasan kepemimpinan demikian semata-mata lahir sebagai hasil dari suatu pemantauan secara konstan atas lingkungan-lingkungan organisasi yang sangat dinamis dan berubah-ubah sangat cepat. Segala produk dan jasa yang dahulu berhasil memenuhi selera dan permintaan pasar akan cepat dan sudah menjadi kuno sekarang, sehingga sang pemimpin harus mengelola segenap sumberdaya organisasinya pada arah yang benar.

"The End in Mind", semua yang disebut paradigma, gambaran, desain, rencana, tujuan, atau sasaran masa depan, sebagai ciptaan mental pertama, adalah porsi tugas kepemimpinan, yang akan dilanjutkan pengejawantahannya berupa ciptaan fisikal kedua oleh manajemen. "(...) *But leadership has to come first*!" tandas Covey. "*Management is a bottom-line focus: How can I best accomplish certain things? Leadership deals with the top line: What are the things I want to accomplish?"* Manajemen berfokus pada garis-bawah, sedangkan kepemimpinan berurusan dengan garis-atas—atau, Covey mengutip Peter F. Drucker dan Warren Bennis, "*Management is doing things right; leadership is doing the right things*." Maka, kuncinya ialah suatu perpaduan antara "kepemimpinan yang efektif" dan "manajemen yang efisien", sebab "*No management success can compensate for failure in leadership*", tiada keberhasilan manajemen apapun yang dapat mengganti-rugi kegagalan dalam kepemimpinan.



Sampai di sini, tampaknya sudah semakin jelas-tandas bahwa rencana selalu harus disusun, tidak bisa tidak, akan tetapi setiap rencana hendaklah diusahakan sederhana dan dipastikan bisa dikerjakan. Berdasarkan pengamatan yang terus-menerus atas setiap perkembangan konteks, rencana pada organisasi apapun harus pula senantiasa siap untuk diubah-sesuaikan, alias tidak kaku-membeku, sama dinamisnya dengan segala jenis perubahan yang dihadapi organisasi, pada lingkungan-lingkungan di luar dan di dalamnya.

Maka, masih adakah dan di manakah lagi persoalannya dengan teknikalitas dan kompleksitas perencanaan strategis, *wa bil khusus* jika hendak kita terapkan untuk *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput? Dalam sarkasme tanpa ampun, biarlah penulis kemukakan di sini: apakah rencana-rencana strategis semacam itu, di lingkungan

---

the terrain ahead will be like or what we will need to go through it; much will depend on our judgment at the time. But an inner compass will always give us direction."—terjemahan oleh penulis, H.B.

struktural maupun kultural NU, bukan malah menjadi "omong kosong tai kebo besar" belaka—*big plan = big mouth = big bullshit*?

Pada titik inilah sebuah meta-studi yang pernah dikerjakan oleh Balaji S. Chakravarthy dan James Henderson (2007)[19] perlu kita buka sekarang, yang sudah berusaha memeriksa-ulang serta membongkar "hierarki strategi" sebagai sebuah *theoretical framework* yang cukup lama mendominasi teori dan praktik manajemen bisnis—lokal hingga internasional, dari kelompok bisnis keluarga di kampung hingga grup konglomerasi multinasional. Kemapanan hierarki strategi telah digugat dari dua jurusan sekaligus, yakni *theoretical relevance and empirical support*, relevansi teoretis dan bukti empiris, sehingga apa yang dahulu merupakan *a framework for its time*—hampir 100 tahun lamanya bercokol, telah diterapkan oleh korporasi-konglomerasi arus utama di Barat—kini terpaksa harus menjadi *obsolete*, usang, kuno. Kemudian, sebagai alternatifnya, Chakravarthy dan Henderson mengajukan suatu pergeseran kepada apa yang mereka sebut "*heterarchy of strategies*", heterarki strategi.

Pangkal persoalannya, menurut Chakravarthy dan Henderson, ialah bahwa "konteks-konteks" yang dihadapi oleh bisnis multinasional adalah berupa perubahan demi perubahan yang tidak saja dinamis namun lebih-lebih *turbulent*, bergolak-golak, kacau-balau tiada terpermanai, dalam tingkat kompetisi yang kian tak gampang diramalkan, dalam suatu tempo yang akseleratif, serta dalam geografi yang semula tersebar lagi terpisah-pisah namun kini saling terhubung kuat. Perihal ini, pada hemat penulis, tiada diperlukan penyangkalan untuk menyimpulkan bahwa perubahan yang sama belaka dihadapi oleh setiap jenis dan seluruh macam organisasi—dari bisnis personal, UMKM, hingga multinasional semisal Google, dari administrasi pedukuhan hingga negara dan PBB, dari klub *terbangan* ISHARI-NU Ranting hingga organisasi kemanusiaan internasional semacam UNHCR—tanpa terkecuali, bahkan "tanpa ampun"! Konteks yang empiris pun mengubah formula strategi yang teoretis.

Perubahan konteks, pada gilirannya, memaksa dilakukannya perubahan "teks", yaitu hakikat dan arsitektur organisasi, *the organizational nature and architecture*, berikut letak dan mekanisme pengambilan keputusan, *the locus and mechanism of decision making*, guna menyikapi dan menjawab perubahan. Letak itu tak lagi hierarkis *top-down*, namun serempak dan interaktif, *contemporaneous and interactive*, di antara tingkat-tingkat korporasi, unit-unit bisnis strategis, hingga fungsi-fungsi di dalam masing-masing bisnis.

---

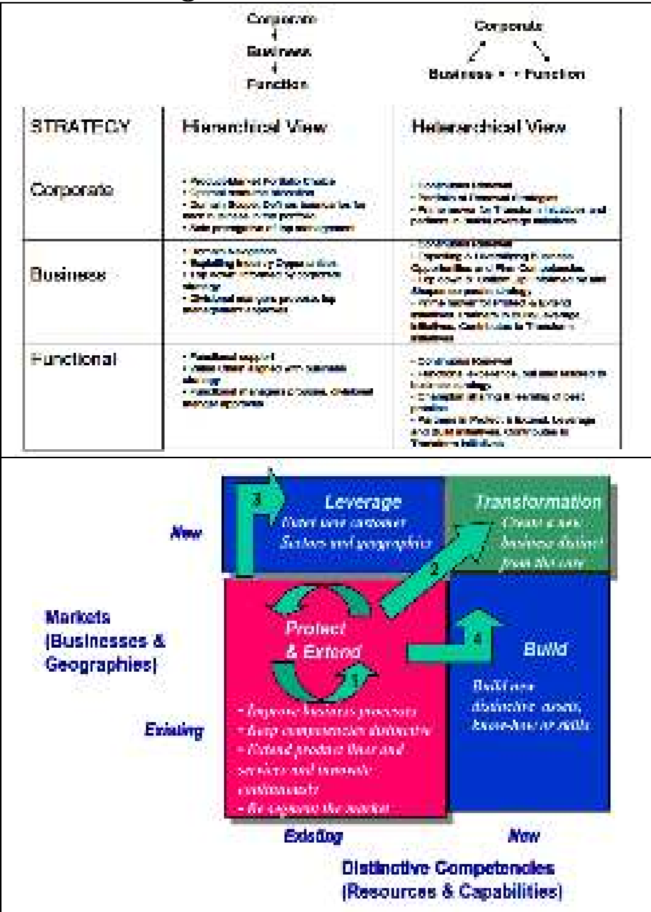
[19] Periksa Balaji S. Chakravarthy & James Henderson, "*From a Hierarchy to a Heterarchy of Strategies: Adapting to a Changing Context*", *a conceptual paper* (Lausanne, Switzerland: International Institute of Management Development, 2007), dalam <https://www.imd.org/>. Analisis dan formulasi kedua ahli manajemen strategis ini berangkat dari tradisi studi bisnis dan berdasarkan konteks serta kasus-kasus bisnis berskala besar, sehingga di sini, alih-alih *taken for granted*, akan harus diadaptasi-dikustomisasi untuk konteks gerakan masyarakat sipil.

Tingkat-tingkat strategi pun, tak pelak, harus mengalami *redefinition*, pemaknaan-ulang, oleh sebab masing-masing semakin dituntut untuk memantapkan posisinya di pasar, *market positioning*, dan membangun kekhasan kompetensinya, *distinctive competencies*.

Itu berarti, formulasi strategi-strategi akan menjadi bersifat "*heterarchical*", heterarkis, yaitu "*a node can be connected to any of its surrounding nodes without needing to go through or get permission from some other node*", serta dituntut untuk menjadi semakin *interdependent and interlinked*, saling tergantung sekaligus saling terhubung. Bahkan, jika dan hanya jika tidak ingin tergusur-tergilas oleh perubahan, itu seluruhnya harus dikerjakan dalam suatu *continuous renewal*, pembaharuan terus-menerus, dengan pilihan-pilihan taktik intervensi terhadap pasar maupun kompetensi guna menuju transformasi organisasi.

Ilustrasi # 18

Chakravarty & Henderson: "From Hierarchy to Heterarchy of Strategies in Continuous Renewal"



Sumber: Chakravarty & Henderson (2007), hlm. 19—20.

Sampai di sini, berdasarkan sketsa singkat atas analisis, konklusi, dan tawaran formulasi heterarki strategi dari Chakravarty dan Henderson di atas, adakah dan apakah gagasan-gagasan kunci yang bisa kita adaptasi, ekstrapolasi, atau proyeksikan untuk konteks dan kebutuhan *Harokah Nahdliyyah*, lebih-lebih di tingkat akar-rumput? Penulis mengidentifikasi sekurang-kuranya 5 (lima) poin sebagai berikut.

Pertama, natur dan arsitektur, atau hakikat dan rancang-bangun, organisasi NU dan gerakan *Harokah Nahdliyyah* yang khas yang berupa "jaringan" (horisontal) alih-alih hierarkis (vertikal), sebagaimana telah dibahas panjang-lebar di muka,[20] secara hampir-hampir otomatis, memang, membuatnya harus mengembangkan proses-proses yang bersifat "heterarkis" di dalam formulasi strategi-strateginya.

Ini berarti bahwa setiap *node*, titik atau simpul, di dalam semesta jaringan *Harokah Nahdliyyah* adalah unit-unit institusional yang masing-masing, sejatinya, memiliki—dan seharusnyalah membangunkan sendiri di dalam sanubarinya—suatu otonomi, independensi, atau kemandirian relatif, lantas mengambil koordinat posisi dan merumuskan strategi bidang pengabdiannya, *khidmah nahdliyyah*-nya, secara jelas, serta mesti mendayagunakannya untuk menghubungkan dirinya dengan organ-organ yang lainnya, sehingga terciptalah suatu keterpaduan gerak-langkah *Harokah Nahdliyyah*.

Kedua, proyeksi formula "heterarki strategi" ala Chakravarthy-Henderson, yang berangkat dari meta-studi strategi untuk konteks dunia bisnis, di sini akan harus mengalami sejenis "transfigurasi" untuk konteks gerakan masyarakat sipil yang menjadi karakter dasar *Harokah Nahdliyyah*.

Maka, selanjutnya, dalam penentuan lokus-lokus pembuatan keputusan-keputusan strategis pada semesta jaringan *Harokah Nahdliyyah*, penulis akan menggunakan:

(a) "*movement level*", tingkat gerakan, yaitu Jam'iyyah NU sebagai institusi-induk, *parent/umbrella/patron institution*, untuk menyubstitusi *corporate level*;

(b) "*institutional/organic level*", tingkat institusi/organ, yaitu organ-organ *Harokah Nahdliyyah* yang terdiri atas lini-lini struktural, ansiler, kultural, dan auksiler, baik yang sudah *incorporated* ataupun belum, guna menggantikan *strategic business units*; serta

(c) "*functional level*", tingkat fungsional, yang merupakan ekuivalensi untuk *business functions*, atau seksi, bidang, divisi, departemen, kompartemen, dan sejenisnya di dalam institusi-institusi/organ-organ *Harokah Nahdliyyah*.

[20] Lihat kembali pembahasan Bab 2, "Harokah Nahdliyyah dalam Perspektif Jaringan".

Di sini sengaja dipakai istilah "transfigurasi", *transfiguration*, yang dalam *Concise Oxford Dictionary* (1999) dimaknai: "n. *a complete transformation into a more beautiful or spiritual state*", suatu transformasi penuh menjadi sebuah keadaan yang lebih indah atau spiritual. Maksudnya ialah guna menandai bahwa adaptasi konseptual di sini tidak sekadar dan jangan sekali-kali jatuh menjadi verbalisme belaka, namun mengandung di dalamnya suatu misi transformasi spiritual pula.

Sebabnya ialah, bagi kita kader *nahdliyyin*, adanya perbedaan yang signifikan di antara hakikat sektor bisnis, yang duniawi belaka, dengan hakikat *Harokah Nahdliyyah* sebagai gerakan masyarakat sipil. Pada yang pertama, dalam sejarah panjang peradaban, khususnya dibaca menurut perkembangan kapitalisme hingga praktik sistem neoliberal mutakhir, manusia telah banyak terjerumuskan hingga menjadikannya tak lebih *the servant of capital*, budak pelayan modal; sedangkan pada yang kedua secara asali diejawantahkan misi *diiniyyah ijtimaa'iyyah*, keagamaan dan kemasyarakatan, *religious and societal*, guna mengoreksi penyelewengan kapitalisme serta memuliakan-kembali manusia sebagai '*abdullooh*, hamba Alloh Ta'ala.[21]

Ketiga, sudah menjadi pemahaman umum bahwa terdapat perbedaan kultur, sifat, gaya, atau langgam, *style*, di antara jenis-jenis organisasi yang berlain-lainan, yang berimbas pada langgam formulasi strateginya pula. Dengan demikian, langgam-langgam formulasi strategi yang korporatis, birokratis, atau apalagi militeristis, yang lazimnya bersifat *top-down*, dari atas ke bawah, yang atas mengarahkan dan memutuskan sedangkan yang bawah hanya tinggal menjalankan, sudah jelas belum pernah, dan mungkin takkan pernah, sepenuh-penuhnya berlaku untuk NU. Demikian pun sebaliknya, perumusan siasat *Harokah Nahdliyyah* yang diserahkan seluruhnya pada gaya-gaya *bottom-up*, apalagi bila sekadar impulsif-sporadis, setali tiga uang, belum pernah menjamin *Harokah Nahdliyyah* terejawantah secara progresif.

Untuk itu, yang mesti terus-menerus disadari dan diinovasikan, tampaknya, ialah suatu jalan tengah dalam gaya formulasi strategi *Harokah Nahdliyyah*. Barangkali konsep yang sangat mendekati, pada hemat penulis, ialah "*democratic strategizing*", yaitu suatu gabungan antara pengarahan dan keputusan dari atas, khususnya supervisi kaum 'ulama Syuriyah dengan *Aswaja an-Nahdliyyah* serta "Khitthoh NU" sebagai perangkat metodologisnya, yang pasti harus diderivasi oleh organ-organ dan fungsi-fungsi di bawahnya, dilaksanakan oleh bagian Tanfidziyah, melalui proses persetujuan dan kesepakatan bersama. Dengan begitu, suatu cadangan ruang aspirasi senantiasa terbuka lebar bahwa aktor-aktor di bawah pun tetap boleh bahkan seharusnya mengusulkan perbaikan-perbaikan atas portofolio strategi.

---

[21] Lihat kembali pembahasan Bab 3, "Strategic Management" NU Akar-Rumput: Urgensi dan Definisi.

Maka, partisipasi inklusif di dalam perumusan strategi-strategi gerakan akan harus melibatkan seluruh komponen *Harokah Nahdliyyah* yang relevan, berdasarkan koordinat *khidmah nahdliyyah*-nya, kompetensi dan *expertise*-nya, serta berlangsung secara mutual-kontributif.

Keempat, secara lebih taktis, proses-proses perencanaan strategis *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput akan mesti dikerjakan secara simultan lagi resiprokal, serempak dan timbal-balik, lagi-lagi mengingat perkembangan konteks eksternal yang turbulen maupun kebutuhan internal yang sangat dinamis. Dengan demikian, secara lebih teknis, hasil-hasilnya yang berupa portofolio rencana strategis akan senantiasa bersifat terbuka pula bagi koreksi dan revisi di tengah perjalanan, *incremental*, dengan suatu tingkat kelenturan, *flexibility*, tertentu.

Agenda kerja dan target perubahan yang diletakkan dalam kerangka waktu memang ditetapkan, namun itu semua hanya mungkin berhasil-guna jika dan hanya jika dimaknai sebagai *living document*, atau *manuscript-in-progress*, yakni karya-cipta bersama "paradigma transformasi sosial ala *Harokah Nahdliyyah*" yang senantiasa dikembangkan berdasarkan dialektika teks-konteks, teori-praktik, atau gagasan-kenyataan.

Ilustrasi # 19
"Heterarchy of Strategies of the Harokah Nahdliyyah"

Levels of Strategies	***Strategizing Agencies & Strategic Roles***	***Strategic Substances***	***Strategizing Processes & Results***
1 # **Strategi Gerakan** *Movement Strategy*	**Jam'iyyah NU**—sebagai induk/payung gerakan **➔ Change Leadership** **➔ Formulation & Control**	❖ Analisis Konteks = Situasi-Kondisi-Tantangan ❖ Formulasi Program = Agenda-Target-Indikator ❖ Distribusi = Sektor-Institusi ❖ Manajemen Kontrol	Democratic = Participatory, Consultatite, Simultaneous, & Reciprocal **➔ TOP-DOWN & BOTTOM-UP ➔** **(Open, Incremental, Living, Manuscript-in-Progress)**
2 # **Strategi Institusional** *Institutional Strategies*	**Organ-organ NU**—sudah *incorporated* ataupun masih *un-incorporated*: ☒ **Struktural** (Induk, Lembaga, Badan Otonom) & **Ansiler** (Badan Khusus) ☒ **Kultural** (Pondok Pesantren, Madrosah, Sekolah, Universitas, Takmir Mesjid-Langgar, Yayasan, Komunitas, Paguyuban, dll.) ☒ **Auksiler** (Perusahaan, Koperasi, Yayasan, Paguyuban, Asosiasi, Klub, Persatuan, Komunitas, dll.) **➔ Change Management** **➔ Execution, Control, & Feedback**	❖ Derivasi Program = Agenda-Target-Indikator ❖ Rencana Proyek ❖ Rencana Mobilisasi-Alokasi Sumber Daya = A. Manusia B. Finansial C. Teknologi D. Jaringan E. Informasi, dll. ❖ Rencana Pengembangan Organisasi ❖ Manajemen Kontrol	
3 # **Strategi Fungsional** *Functional Strategies*	**Unsur-unsur di bawah masing-masing organ NU**—bidang, bagian, unit, seksi, divisi, departemen, kompartemen, dsj. **➔ Execution & Feedback**	❖ Rencana Kegiatan ❖ Rencana Belanja, dll.	

Dus, sampai di sini, pesan yang semenjak mula diniatkan risalah ini ialah suatu penegasan bahwa, sebaiknya, jangan lagi dan jangan sekali-kali siapapun kader *nahdliyyin* bergerak-melangkah tanpa rumusan strategi di dalam genggaman tangan—sesederhana dan sependek apapun. Sebabnya, Jam'iyyah NU sudah memiliki trayeknya yang pasti dan teruji, walaupun tetap dinamis, tidak membeku, sehingga siapapun penumpang kereta api besar NU seharusnyalah mempelajari baik-baik *trajectory* tersebut.

Dirumuskan secara lebih lugas, *Harokah Nahdliyyah* di bawah supervisi dan patronase kaum 'ulama *Aswaja an-Nahdliyyah*, sebagai pemegang saham utama, alih-alih suatu gerakan yang impulsif-sporadis, merupakan suatu anyaman "ikhtiar kolektif transformasi sosial berskala peradaban", dengan suatu *blueprint* yang canggih-sistematis-inkremental, karena segala sesuatunya senantiasa diletakkan serta telah didudukkan di atas landasan ilmiah yang kokoh lagi jalin-menjalin. Mengelola organisasi dengan benar, salah satunya dengan menerapkan pendekatan manajemen strategis, adalah bagian dari upaya "*ngelmoni jam'iyyah*"—*in terms of learning, managing, as well as theorizing the movement scientifically all the way*.

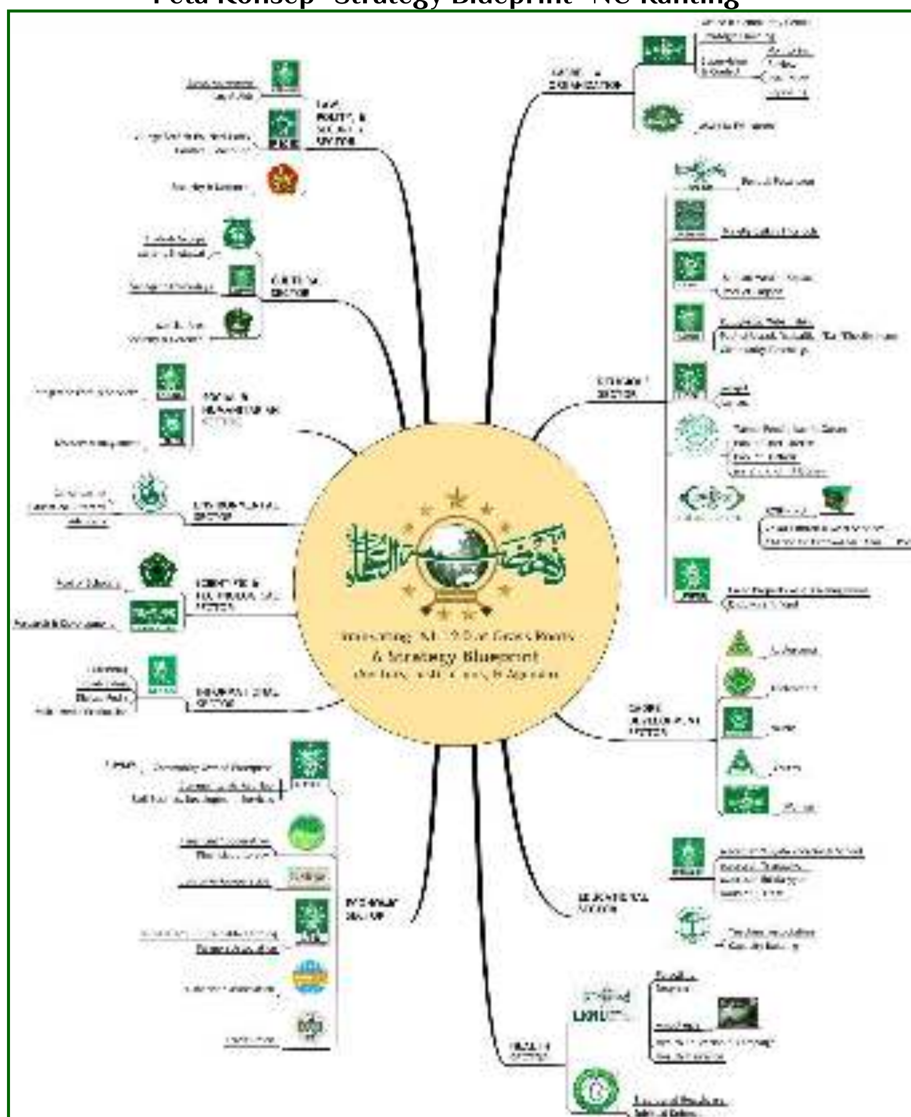
"In Search of a Viable Strategy at Grass-Roots"

Selanjutnya, bagaimanakah seluruh informasi dan elaborasi di atas harus diolah menjadi formulasi baru dalam rangka merumuskan suatu strategi transformasi sosial ala *Harokah Nahdliyyah* yang "membumi lagi mengakar", *down-to-earth, and indeed rooted*? Dapatkah formulasi cetak-biru dimaksud *thinkable*, *applicable*, sekaligus *viable/feasible*, mudah dipikirkan lagi mungkin dikerjakan, di aras komunitas desa sebagai *locus operandi* NU Ranting? Lebih jauh, bisakah cetak-biru itu direferensi lantas direplikasi dan diadaptasi di sembarang lokus yang berlain-lainan?

Dengan mendayagunakan proses perencanaan strategis dan hasil portofolio heterarki strategi, sebagaimana sudah diulas di bagian sebelumnya, NU Ranting "mengidentifikasi" agenda-agenda kerjanya secara menyeluruh. Lantas, berbasis wawasan strategi perjuangan *Harokah Nahdliyyah* yang kompleks lagi variatif serta formulasi teoretis perihal komunitas desa sebagai *locus operandi* yang signifikan, NU Ranting "menginstitusionalisasi" atau melembagakan penggarapan agenda-agenda tersebut melalui ruang-ruang, unit-unit, atau organ-organ NU—kultural, struktural, auksiler—sehingga semuanya diarahkan dan diletakkan menjadi pekerjaan-pekerjaan yang kontinu, permanen, serta berjangka panjang. Melalui pendekatan manajemen strategis, NU Ranting berkesempatan dan dituntut terus-menerus, tak boleh berputus-asa, untuk senantiasa "berinovasi", *wal-akhdzu bil jadiidil ashlah*, membuat terobosan-terobosan baru, *breakthroughs*, strategi *Harokah Nahdliyyah* sehingga mencapai sekaligus sustainabilitas dan relevansi, keberlanjutan dan kegayutan.

Lantas, dengan segenap bekal pengalaman praksis 28 tahun sebagai kader NU di bawah, serta mengolah semua wawasan strategis di atas, melalui risalah ini penulis mengajukan sebuah “cetak-biru strategi transformasi sosial ala *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput”, *a blueprint of the social transformation strategy*, yang diupayakan bersifat integral, iteratif, serta inkremental. Pada suatu komunitas desa yang konkret dengan NU Ranting sebagai pemegang mandatnya, cetak-biru tersebut dapat digambarkan melalui peta konsep sebagaimana ilustrasi berikut.

Ilustrasi # 20
Peta Konsep “Strategy Blueprint” NU Ranting



Peta konsep ini, tentu saja, masih bersifat general oleh sebab mencoba merangkum secara ringkas belaka "*who does what*", siapa mengerjakan apa; sedangkan penjabarannya yang bersifat spesifik, "*who does what and must achieve what*", siapa mengerjakan apa serta harus mencapai apa, akan disajikan dalam bentuk matriks yang lebih detail lagi eksploratif sebagaimana terlampir.[22]

Dalam cetak-biru strategi transformasi sosial ala *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput ini, yang dimandatkan kepada NU Ranting sebagai organisasi induk atau payungnya, bidang-bidang garapan *diiniyyah-ijtimaa'iyyah* dikelompokkan ke dalam 14 (empat belas) sektor: organisasi induk, agama, pengembangan kader, pendidikan, kesehatan, ekonomi, informasi, sains dan teknologi, lingkungan hidup, hukum, politik, serta keamanan. Pengelompokan atau *clustering* sektor-sektor di sini bersifat fleksibel saja, dapat ditambah ataupun dikurangi sesuai hasil perencanaan yang disepakati. Kemudian, di dalam masing-masing sektor tersebut dipilih institusi-institusi atau organ-organ *Harokah Nahdliyyah* yang menggarap agenda-agenda kerja yang paling relevan sesuai hasil identifikasi rencana strategis.

Sebuah agenda dapat dikerjakan secara tunggal-institusi, *mono-institutional*, ataupun jamak-institusi, *multi-institutional*, secara opsional akan tergantung pada tingkat-tingkat relevansi, kompetensi, serta ketersediaan sumberdayanya. Sebagaimana sudah dibahas sebelumnya pula, lini-lini institusi *Harokah Nahdliyyah* terdiri atas struktural, ansiler, kultural, dan auksiler, sehingga dimungkinkan bahwa sebuah agenda kerja dikerjakan secara tunggal-lini, *mono-lineal*, maupun lintas-lini, *inter-* atau *trans-lineal*.

Apabila suatu NU Ranting, ternyata, belum memiliki organ yang definitif—dan apalagi sudah eksis-mapan—untuk menggarap sebuah agenda kerja tertentu, maka agenda dimaksud tetap harus diinstitusionalisasikan secara gradual, dimulai dari pembentukan kelompok kerja, organ informal yang terinkorporasi sederhana, hingga organ atau lembaga yang terinkorporasi sekaligus terformalisasi-legal. Dengan begitu, diharapkan agar takkan ada sebuah pun agenda kerja *Harokah Nahdliyyah* di tingkat bawah, yang jelas-jelas menjadi kebutuhan atau tuntutan mendesak komunitas akar-rumput, yang bahkan sudah dihasilkan melalui perencanaan yang cermat, bakal terbengkelai tak terurus oleh NU Ranting—sehingga, pada gilirannya, dapat mengakibatkan eksistensi serta relevansi NU Ranting berikut segenap organnya menjadi dipertanyakan oleh komunitas basis.

Sebagai catatan terakhir bab ini, harus pula segera dicamkan bahwa cetak-biru strategi *Harokah Nahdliyyah* di tingkat akar-rumput atau NU Ranting ini adalah sebuah *open proposal*, usulan yang sangat terbuka bagi siapa saja untuk mengujiterapkannya secara kontekstual.

---

[22] Lihat **Lampiran # 6 – Matriks "Strategy Blueprint" Eksploratif NU Ranting**, yang dapat dijadikan referensi ataupun pembanding atas formula-formula strategi masing-masing NU Ranting, yang pastilah khas berlainan.

Lebih penting dari itu, proposal ini merupakan *manuscript-in-progress*, naskah yang harus terus-menerus berproses, siap untuk direvisi, dikembangkan, diinovasi, tidak dianggap final apalagi membeku, berdasarkan dinamika perkembangan apapun konteksnya, baik situasi eksternal maupun kondisi internal.

Harokah Nahdliyyah per definisi adalah gerakan kebangkitan, upaya kolektif transformasi sosial, ikhtiar bersama perubahan kemasyarakatan. Tak pelak, “perubahan” niscaya adalah kandungan setiap hembusan nafasnya. **[ض]**



Kyai ABDURRAHMAN AD-DAKHIL WAHID Jombang (1940—2009)
Presiden Republik Indonesia Ke-4;
Ketua Umum Tanfidziyah Pengurus Besar Nahdlotul 'Ulama Ke-8;
Pengasuh Pondok Pesantren Ciganjur, Jakarta Selatan

[digital painting by @FihrilKamal, 2023]

CATATAN PENUTUP

6

Be a Gardener.
Dig a ditch. Toil and sweat.
And turn the earth upside down.
And seek the deepness.
And water plants in time.
Continue this labor.
And make sweet floods to run,
and noble and abundant fruits to spring.
Take this food and drink,
and carry it to God as your true worship.

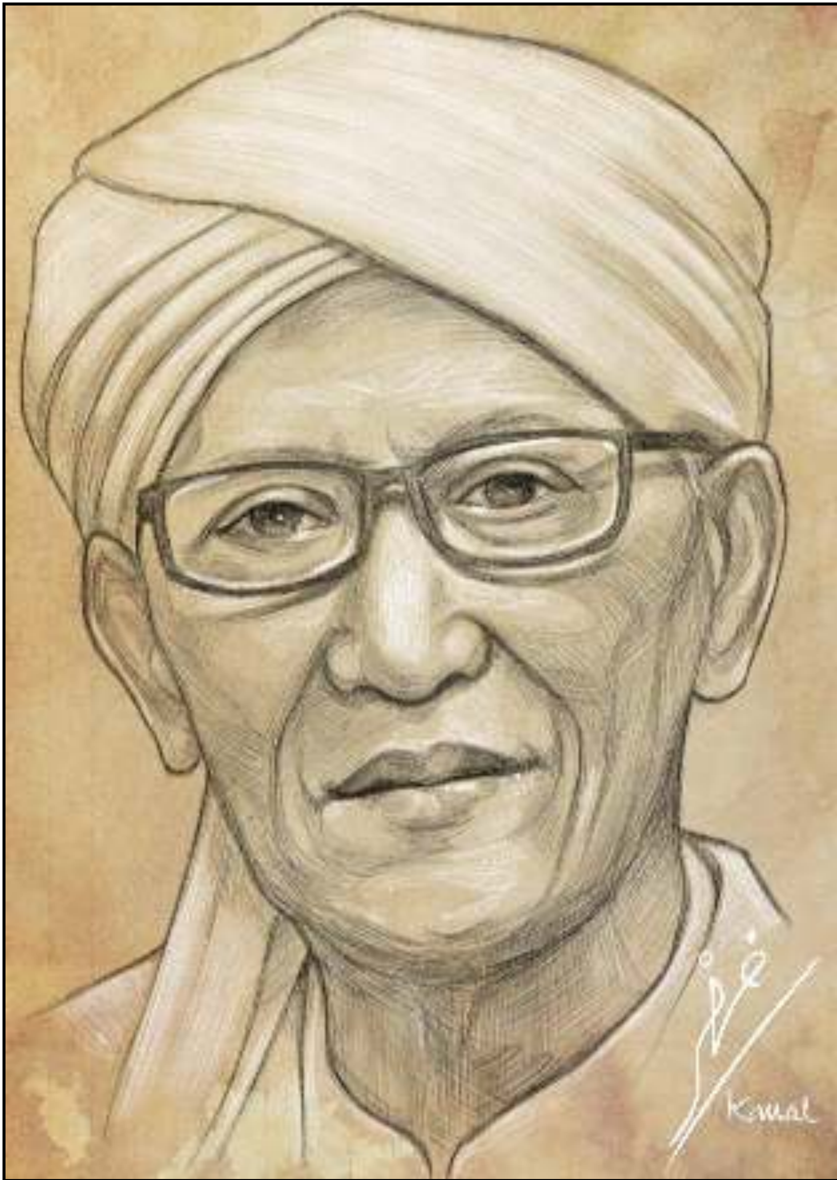
Jadilah Tukang Kebun.
Galilah parit. Kerja keras dan berkeringatlah.
Dan balikkanlah tanah ini.
Dan carilah kedalamannya.
Dan siramilah tanaman itu pada waktunya.
Teruskanlah pekerjaan ini.
Dan buatlah banjir yang manis mengalir,
dan buah yang mulia dan melimpah bersemi.
Ambillah makanan dan minuman ini,
dan bawalah kepada Tuhan sebagai persembahan sejatimu.

—Bunda JULIAN dari Norwich (1343—+1416 M)[1]

---

[1] Dikutip dalam Philip Shabecoff, *Sebuah Nama Baru untuk Perdamaian: Environmentalisme Internasional, Pembangunan Berkelanjutan, dan Demokrasi* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2000 [1996]; penerjemah: P. Soemitro), hlm. 394. *Mother/Dame Julian(a) of Norwich*, seorang pertapa, biarawati, atau mistikus dari Abad XIV—XV M, yang berkhalwat di Gereja St. Julian di Norwich, Inggris. Renungan-renungan spiritual berdasarkan pengelihatan-pengelihatan mistisnya, *mystical visions, shewings*, yang panjang dan mendalam, terekam dalam *XVI Revelations of Divine Love, shewed to a devout Anchoress, by name Mother Julian of Norwich* (London, UK: T. Richardson, 1877), merupakan salah satu manuskrip penting dari Abad Pertengahan yang berhasil diselamatkan melalui kerja filologis lama, dirintis oleh Serenus de Cressy, biarawan dari Ordo Benediktus, pada 1670, kemudian disempurnakan oleh Grace Harriet Warrack pada 1901. Puisi di atas merupakan nukilan hasil gubahan kreatif atas teks aslinya yang terdapat dalam *The Fifty-First Chapter,* hlm. 180—181. Lebih lengkapnya:

> [...] *There was a treasure in the earth which the lord loved. I marvelled and thought what it might be; and I was answered in my understanding, "It is a meat which is lovesome and pleasing unto the lord." For I saw the lord sit as a man, and I saw neither meat nor drink wherewith to serve him. This was one marvel. Another marvel was that this solemn lord had no servant but one, and him he sent out. I beheld, thinking what labour it may that the servant should do; and then I understood that he should do the greatest labour, and the hardest travail: that is, he should* ***be a gardener, delving, and diking, and sweating, and turning the earth up and down, and seek the deepness, and water the plants in time; and in this he should continue his travail, and make sweat-floods to run, and noble plenteousness of fruit to spring, which he should bring before the lord****, and serve him therewith to his liking; and he should never turn again till he had prepared meat all ready, as he knew that it liked to the lord,* ***and then he should take this meat, with the drink, and bear it full worshipfully before the lord.*** [...]



Kyai MIFTAKHUL AKHYAR Surabaya
Pengasuh Pondok Pesantren Miftachus Sunnah, Surabaya;
Rois 'Aam Syuriyah Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama Ke-11

[digital painting by @FihrilKamal, 2019]

Sebagai penutup risalah ini, ada beberapa catatan yang perlu penulis sampaikan kepada Sidang Pembaca budiman-budiwati, khususnya para Sahabat-Sahabati, Rekan-Rekanita, dan Kawan-Kawan sesama Kader Penggiat-Penggerak *Harokah Nahdliyyah*, di manapun sekarang sedang mengabdi. Di sini penulis akan berangkat dari arahan strategis Rois 'Aam PBNU, lantas masuk pada isu kepemimpinan gerakan, serta berakhir pada refleksi perihal ikhtiar *khidmah nahdliyyah*.

Harapan sederhana penulis, semogalah dari catatan penutup ini ada butir-butir inspirasi yang dapat kita petik demi semakin menguatkan tekad pengabdian dalam membantu dan melanjutkan perjuangan para 'ulama *Ahlus Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah*. Sekurang-kurangnya, cukuplah catatan sekadarnya ini menambahi asupan vitamin moral guna menjaga stamina perjuangan kita bersama. Bahkan pun, kalaulah harapan sederhana ini tiada kunjung terpenuhi, setidak-tidaknya, biarlah catatan penutup ini menjadi bulir-bulir embun yang menempel di dedaunan pagi, yang boleh kita teguk untuk sedikit mengusir dahaga dalam perjalanan panjang kemanusiaan kita menempuh takdir-Nya.

Arahan Strategis Rois 'Aam PBNU: "Revolusi Institusi 4.0"

Memasuki "Kebangkitan Kedua", *An-Nahdloh Ats-Tsaniyah*, ikhtiar besar-besaran "*Innovating #NU2.0*" sedang terus-menerus dikerjakan dan dirancang-ulang secara canggih oleh banyak kader penggiat-penggerak *Harokah Nahdliyyah* di berbagai tingkat, pelbagai lini/sektor, beraneka organ. Meskipun, tampaknya, masih terorkestrasi secara diam-diam, *silently orchestrated*, usaha kolektif itu dilaksanakan dalam suatu *laku* dialektika tiada putus antara tradisi dan inovasi, seolah-olah menggaungkan kuat-kuat semboyan: "*Let's innovate! Or perish!*" Maka, sudah bukan waktunya lagi kader-kader NU berpikir tentang, apalagi menjalankan, organisasi NU secara *ecek-ecek*, tanpa suatu keseriusan sikap dan kepenuhan dedikasi, atawa *semberono*, tanpa bekal pemahaman dan strategi yang memadai.

Dalam momentum peringatan Hari Santri pada Oktober 2019 M lalu, Rois 'Aam Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama, Kyai Miftakhul Akhyar Surabaya, "turun gunung" menulis sebuah taushiyah panjang-mendalam, berjudul "Tanggung Jawab Kaum Santri". Oleh karena sungguh penting agar dipedomani oleh kita semua segenap pelaku *Harokah Nahdliyyah*, sebagiannya perlu dinukil secara agak panjang di sini:

> [...] Dalam perjalanan 100 tahun berikutnya, praktik kehidupan kita akan dihadapkan pada tantangan realitas yang lebih berat dan *complicated*. Untuk itu, kehadiran Nahdlotul 'Ulama mau tidak mau harus faktual, nyata, dan terukur, agar visi dan misi besar NU dapat direalisasikan secara terarah untuk kemaslahatan NU yang meliputi

jama'ah dan jam'iyah, bangsa Indonesia, serta dunia—dalam *spirit* "ukhuwah Islamiyah, ukhuwah wathoniyah, dan ukhuwah basyariyah".

Cita-cita besar Nahdlotul 'Ulama adalah "menjadikan *jam'iyyah diniyyah islamiyah ijtima'iyyah* yang memperjuangkan tegaknya ajaran Islam Ahlussunnah wal Jamaah an-Nahdliyyah, mewujudkan kemaslahatan masyarakat, kemajuan bangsa, kesejahteraan, keadilan, dan kemandirian khususnya warga NU, serta terciptanya rahmat bagi semesta dalam wadah NKRI yang berasaskan Pancasila". Cita-cita besar ini harus diturunkan dalam program-program sebagaimana yang dimandatkan oleh Muktamar NU.

Jika di dunia industri orang mengenal Revolusi Industri 4.0, maka kita juga perlu mengadopsi dan mengenalkan revolusi 4.0 ala Nahdlotul 'Ulama. Kita mungkin bisa menyebut kerangka pembaruan tersebut sebagai "Revolusi Institusi 4.0" yang terdiri dari 4-G.

Pertama, bagaimana kita memperkuat dan mengokohkan kembali ***grand idea*** Nahdlotul 'Ulama dalam visi dan misi besar NU. Bagaimana visi-misi Nahdlotul 'Ulama kita pertegas dan segarkan kembali, untuk kemudian kita jadikan instrumen menyatukan langkah seluruh elemen Nahdlotul 'Ulama, baik yang berada di jalur struktural maupun kultural. Oleh karena itu kita harus memperkaya ide, memperluas wawasan, dan berimprovisasi untuk menggerakkan zaman kita. Kita tidak boleh bertumpu pada "kemapanan", karena kemapanan adalah penyakit yang menggerogoti kekuatan yang ada.

Kedua, bagaimana kita mengonsep kembali dan mendesain-ulang ajaran-ajaran Nahdlotul 'Ulama yang bersifat *furû'iyah* (cabang), bukan yang pokok (*ushûliyah*). Saat ini, dunia semakin ingin mengenal ajaran Nahdlotul 'Ulama secara lebih dekat dan lebih mendalam. Karena itu, kita perlu mendesain ulang hal-hal *furû'iyah* yang perlu disesuaikan dengan perkembangan zaman. Sebut saja ini sebagai ***grand design*** Nahdlotul 'Ulama.

Arus utama desain program Nahdlotul 'Ulama periode ini adalah **ekonomi**, **kesehatan**, dan **pendidikan**. Untuk mencapainya, dibutuhkan adanya ***grand strategy*** dalam bentuk advokasi, kaderisasi, dan distribusi kader yang teruji baik ke dalam maupun ke luar. Distribusi ke dalam yaitu melalui perangkat organisasi, sedangkan distribusi ke luar adalah melalui institusi-institusi baik pemerintahan maupun non-pemerintahan.

Grand strategy ini sangat penting untuk implementasi ***grand design*** yang telah dirumuskan. Nahdlotul 'Ulama ini ibarat keluarga besar. Warganya sangat banyak dan tersebar di semua lini, dengan kecerdasan dan ketangkasan yang luar biasa dan beragam. Karena itu, perlu dipikirkan cara mengelola potensi besar ini dan strategi peningkatan keberperanan mereka untuk didistribusikan ke ruang-ruang publik yang tersedia. Semuanya demi menyelamatkan aswaja dan masa depan bangsa, bukan demi kepentingan pribadi-pribadi. Sebab, Nahdlotul 'Ulama memang dilahirkan untuk menyelamatkan umat dan bangsa, bukan untuk menyelamatkan pribadi-pribadi.

Dengan potensi dan kekayaan umatnya, Nahdlotul 'Ulama dapat menjadi energi yang luar biasa bagi upaya memajukan bangsa dan negara ini. Jika kita dapat mengelola dan memanfaatkan energi tersebut dengan baik, tentu hal itu bukan mustahil akan terwujud. Kalau kita membiasakan melakukan hal yang tidak biasa, maka Allah

Subhânahû wa Ta'âla juga akan memberikan atau menganugerahkan hal yang tidak biasa, yaitu kekuatan "*min haitsu lâ yahtasib*".

Untuk memastikan ***grand strategy*** berjalan dengan baik, dibutuhkan ***grand control*** yang sedemikian rupa, melalui mekanisme peraturan organisasi yang disepakati bersama. Dengan demikian, praktik gerakan Nahdlotul 'Ulama (*harokah nahdliyyah*) tidak berjalan sendiri-sendiri dan parsial, namun berjalan dalam kerangka organisatoris yang baik (*well organized*). Kontrol organisasional ini akan berimplikasi pada kesamaan pola pikir, langkah, dan komando secara dinamis.

Oleh karena itu, kita harus memperkaya ide agar secara kelembagaan, sistem, dan gerakan Nahdlotul 'Ulama juga dapat dikontrol oleh garis komando secara organisatoris dari PBNU sampai kepengurusan di tingkat anak ranting. Dari situ, Nahdlotul 'Ulama akan menjadi organisasi keagamaan dan sosial yang bergerak secara sistemik, proaktif, dan responsif, serta terus-menerus menebarkan kasih sayang (*rohmatan lil âlamin*). [...][2]

Tanpa perlu penulis tafsirkan lebih lanjut, untaian demi untaian wejangan Kyai Mif tersebut, bagi kita, tiada lain segera menjadi suatu *strategic directive*, arahan strategis, sekaligus tantangan untuk menyelenggarakan *Harokah Nahdliyyah* di pelbagai koordinat pengabdian masing-masing secara kohesif lagi koheren—terintegrasi seluruhnya antara *grand idea, grand design, grand strategy*, serta *grand control*. Oleh karena *Harokah Nahdliyyah* adalah gerakan transformasi sosial, dan kita semua para kader NU adalah juga aktor-aktor perubahan, maka kohesi dan koherensi di antara muatan dan wadah pergerakan menjadi kebutuhan mendesak.

Sebagaimana fakta-fakta historis telah memendarkan pelajaran berharga, *Perkoempoelan Nahdlatoel-'Oelama* didirikan pada 31 Januari 1926 M di Surabaya—sebuah kota pelabuhan komersial dan industrial, *a melting pot of complex cultures*, bahkan merupakan salah satu episentrum pergerakan nasionalisme Indonesia kala itu—oleh para 'ulama/kyai-kyai pesantren yang *sudah* berkarakter-berwawasan "kosmopolit".[3] Secara kronologis didahului oleh Madrosah (dan *training centre*) "*Nahdlotul Wathon*" (1914), Madrosah (dan klub diskusi) "*Tasywirul Afkar*" (1918), kemudian rintisan Bisnis Sosial (koperasi pertanian) "*Nahdlotut Tujjar*" (1918), maka *Jam'iyyah Diiniyyah Ijtimaa'iyyah "Nahdlotul 'Ulama*" (1926), *by-design as well as by-nature*, adalah suatu gerakan sosial-keagamaan transformatif

---

[2] Taushiyah Rois 'Aam PBNU, Kyai Miftakhul Akhyar Surabaya, "Tanggung Jawab Kaum Santri", dalam Majalah *Risalah Nahdlotul 'Ulama*, Edisi 99, Oktober 2019, disiarkan kembali dalam <https://www.risalahnu.com/blog/2019/10/19/tanggung-jawab-kaum-santri/>. Cetak-tebal dari penulis, H.B.

[3] Lihat Abdurrahman Wahid, *Islam Kosmopolitan: Nilai-Nilai Indonesia dan Transformasi Kebudayaan* (Jakarta: The Wahid Institute, 2007; penyunting: Agus Maftuh Abegebriel & Ahmad Suaedy), khususnya hlm. 3—26.

par excellence, berskala peradaban, dengan arsitektur yang canggih semenjak mula debutnya![4]

Jadi, sangatlah tidak berlebihan, kiranya, apabila kader-kader NU harus senantiasa ditantang untuk "ambisius" dalam merancang agenda, menetapkan target, serta mewujudkan kiprah dan kinerjanya dalam rangka *khidmah nahdliyyah* secara nyata: "*How ambitious can you achieve within NU?*" Tiada pilihan lain kecuali bahwa penggiat-penggerak *Harokah Nahdliyyah* di akar-rumput harus keluar dari kotak-kotak dan zona-zona kenyamanannya, berani melintas-batas, mengambil tanggung-jawab untuk menjawab segala tantangan, bersedia melakukan lompatan kuantum pembaharuan, menjemput masa depan nan gilang-gemilang! *Carpe diem*!

Kepemimpinan Transformatif—Dinanti, Segera!

Kembali pada penegasan Gus Yahya bahwa "segala urusannya umat", maslahat ataukah mafsadatnya, kebaikan ataukah kerusakannya, adalah juga pasti "urusannya NU". Maka, ruang-ruang atau lini-lini perjuangan NU, sesungguhnya, komplet lagi kompleks, secara kuantitatif sangat banyak, bahkan secara kualitatif adalah suatu "agenda kerja berskala peradaban", *a civilizational working agenda*. Tuntutannya, partisipasi serta kontribusi sebanyak mungkin kader haruslah dibangkitkan, digalang, dan dilipatgandakan demi sebesar-besarnya *khidmah nahdliyyah*—yang, pada gilirannya, pastilah berdampak pada bangsa dan peradaban mondial.

Jikalau itu semuanya hendak dikerjakan, kita pastilah menghadapi sejumlah prasyarat yang mesti dipenuhi. Di bagian akhir ini, barangkali cukup diperikan satu belaka prasyarat itu, yang umum namun mestilah fundamental, ialah "gaya kepemimpinan", *the leadership style*. Menginovasi "NU 2.0", secara fundamental, akan membutuhkan suatu kepemimpinan yang (a) mampu membaca arah gerak zaman (*knows the way*), (b) memformulasikan arah strategis yang mesti dituju *Harokah Nahdliyyah* (*shows the way*), lantas (c) memiliki suatu kadar keberanian-diri, *self-courage*, berkomitmen, *committed*, konsisten, serta senantiasa sedia terlibat basah-kuyup mewujudkannya (*goes the way*) di lapangan kenyataan.

Jelas bahwa ini adalah suatu konstruksi yang padu antara teori, strategi, dan taktik kepemimpinan yang visioner, efektif, sekaligus terbuka terhadap pelbagai masukan, siap menampung pluralitas potensi dan spesifitas kapasitas kader untuk didayagunakan demi

[4] Informasi dan interpretasi termutakhir perihal tahun-tahun awal perintisan Jam'iyyah NU, belum lama ini, sedikit mengoreksi dan melengkapi pelbagai studi sebelumnya, diungkapkan oleh Kyai Sholahuddin Azmi bin Mujib Ridwan bin Ridwan Abdulloh Surabaya, dalam sebuah wawancara dengan kader GP Ansor NU Cabang Surabaya, 26 Juni 2020 M, disiarkan melalui YouTube Channel "Ansor Surabaya TV". Simak di: <https://www.youtube.com/watch?v=64-OKEMdw9M> dan <https://www.youtube.com/watch?v=BzBXj4jlRNl&t=1901s>.

sebesar-besarnya efektivitas gerakan. Kepemimpinan gerakan serta model koordinasi organisasi NU demikian mestilah menganut kuat-kuat kesatupaduan gerak-langkah di antara seluruh aktor dan elemen *Harokah Nahdliyyah*, di pelbagai lini, di segenap tingkatan, dan dalam segala sektor.

Itulah, tampaknya, yang disebut sebagai "kepemimpinan transformatif", *transformative leadership*—dan kita setia menanti, namun lebih baik bersengaja memproses, kemunculannya di sebanyak mungkin pelbagai titik koordinat di dalam jejaring besar semesta *Harokah Nahdliyyah*, segera! *Don't waste the time!*

Dalam hal ini, kita jelas-jelas memiliki sekian banyak rekaman sejarah, yang segera dapat dirujuk, tentang bagaimana inisiator (*muassis*), konsolidator, *cum* mobilisator ulung *Harokah Nahdliyyah*, para 'ulama muda Nusantara, misalnya Kyai RIDWAN ABDULLOH Surabaya, Kyai ABDUL WAHAB CHASBULLOH Jombang, Kyai MAS ALWI bin Abdul Azis Surabaya, Kyai ABDUL CHALIM Leuwimunding, Kyai BISRI SYANSURI Jombang, Kyai ABDUL WACHID HASJIM Jombang, Kyai SYAIFUDDIN ZUHRI Sokaraja, dll.

Mereka semua merupakan *prominent figures* yang sungguh inteligensia lagi waskita dalam permainan di level atas/depan (*ing ngarso sung tulodho*), jeli dan efektif dalam mengorganisir kekuatan barisan tengah (*ing madyo mangun karso*), serta sangat rajin, telaten, lagi sabar melakukan "turba", turun ke bawah/belakang, guna menyambangi aktor-aktor penggerak-pelaku *Harokah Nahdliyyah* di bawah, memotivasi, membangun komitmen bersama, memantau kemajuan dan capaiannya, hingga memberikan dukungan nyata bagi ikhtiar-ikhtiar *diiniyyah-ijtimaa'iyyah* yang konkret di tingkat akar-rumput (*tut wuri handayani, jer basuki mowo beyo*).[5]

Dalam konklusi akhir Gus Yahya, itu semua tiada lain adalah demi pendayagunaan segenap potensi *Harokah Nahdliyyah*, *jama'ah nahdliyyin* dan *Jam'iyyah* NU, secara optimal, agar jangan sekali-kali terdapat "kepingan organisasi yang menganggur", atau sumber daya kader dan lembaga yang terbengkelai, apalagi terbuang mubazir:

> [...] Dengan demikian, tata cara (moda) berorganisasi yang dibutuhkan adalah yang memapankan pergulatan bersama secara *lumintu* dan menjamin dihasilkannya maslahat-maslahat nyata. Dengan moda itu agenda-agenda besar dijabarkan menjadi pekerjaan-pekerjaan yang didistribusikan sedemikian rupa sehingga tidak ada kepingan organisasi yang menganggur.[6] [...]

[5] Periksa, antara lain: Choirul Anam, *K.H. Abdul Wahab Chasbullah: Hidup dan Perjuangannya* (Surabaya: Duta Aksara Mulia, 2017); Aboebakar (1957), *op. cit.*; Saifuddin Zuhri, *Berangkat dari Pesantren* (Yogyakarta-Jakarta: LKiS & Yayasan Saifuddin Zuhri, 2013 [1984]). Para muassis dan masyayikh NU harus disebut telah menjalankan sejenis "*total football play*", dengan stamina dan pengorbanan tanpa batas! (Al-Fatihah kita untuk mereka semua, semoga kita yang sedang melanjutkan estafet perjuangan mereka senantiasa beroleh keberkahan Jam'iyyah NU).

[6] Yahya Cholil Staquf (2019), "NU Sesudah Ini", *op. cit.*

Disimpulkan sebagai suatu refleksi filosofis oleh Kyai Labib, para 'ulama *muassis* dan *masyayikh* Jam'iyyah NU sadar sepenuh-penuhnya dalam menjalankan peran kepemimpinan ala "*bocah angon*", sang "penggembala". 'Ulama adalah *the guardian of Aswaja cum community organizer par excellence*, yang dengan kecermatan tinggi lagi kesabaran ekstra, menggembalakan umat manusia, bangsa Nusantara, serta—melanjutkan kerja-kerja "kenabian", mengawal setiap denyut-nadi—peradaban. Pungkas Kyai Labib:

> Menjadi *tukang angon* umat itu, ya, gampang-gampang sulit. Biasanya cukup berjalan di belakang, kadang perlu di tengah, kadang juga harus di depan. Kalau ternak-ternak gembalaan sudah makan rumput, ya boleh ditinggal santai-santai main seruling. Kalau masih kelaparan, ya digiring ke sabana yang masih hijau supaya bebas cari makan. Kalau kehausan, ya dicarikan kali yang jernih supaya bisa puas minum. Kalau ada ternak yang hilang, ya harus dicari sampai ketemu, dipastikan selamat, tidak *ketabrak* kendaraan, misalnya. Kalau ada serigala siap menerkam, ya harus berani melawan mengusirnya. Yang penting sabar dan memastikan bahwa seluruh gembalaan selamat.

Namun demikian, diskusi penulis dengan Kyai Labib juga menyimpulkan, supaya tidak konyol, satu sikap cadangan ini: apabila prasyarat mendasar itu tiada terpenuhi, jikalau warga, kader-kader, dan apalagi para pemimpin organ-organ NU sendiri tidak memiliki cukup *self-confidence*, kepercayaan-diri, di dalam jiwa-raganya bahwa dirinya adalah—meminjam seruan Kyai Wahab Chasbulloh (1951)—"betul-betul meriam", sama sekali bukan "meriam glugu" atau apalagi "mercon bambu", maka sayang seribu sayang, apa boleh buat, kita akan terpaksa menempuh taktik "juragan membeli mobil baru, lantas memasang iklan mencari siapa saja sembarang sopir dengan kualifikasi paling mahir"?!

"The Fundamental Logic of Khidmah Nahdliyyah"

Suatu obrolan informal pernah berlangsung, suatu ketika, di antara penulis dan kawan-kawannya sesama penggerak *Harokah Nahdliyyah*, "cacing-cacing tanah" yang sehari-hari bergeliat-geliat di dalam bumi di bawah akar-rumput dan semak-belukar sosial, yang kemudian mencetuskan semacam tekad dan kesepakatan bersama:

> NU ini didirikan oleh para 'ulama, para wali, *auliyaa' illaah*, kekasih Gusti Alloh Ta'ala, yang darah dan dagingnya *malati*. Kita jangan sekali-kali, *ojok pisan-pisan*(!), jadi "kader *sontoloyo*": kader yang keliru dalam mempelajari sejarah dan hakikat NU, yang berakibat *misleading* dalam memahami NU, kemudian meleset dalam mengambil kesimpulan tentang dinamika NU, lantas gagal mendefinisikan peran dan mengerjakan tugas kita di NU, sehingga berdampak merugikan bagi NU. Bisa *kuwalat*!





Kyai Abdul Muchith Muzadi Jember (1925—2015)

Mustasyar Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama

[https://nuvoices.or.id/pesan-si-mbah-kung-k-h-abdul-muchith-muzadi/]

Dalam perjalanan panjang 28 tahun sebagai kader *nahdliyyin*, penulis menjumpai sendiri banyak rekan-rekanita dan sahabat-sahabati sesama kader yang mengalami kelelahan, *exhausted*, kehabisan energi serta gairah untuk bergerak. Malahan, tidak sedikit pula kawan-kawan penulis yang terpaksa tiba pada kondisi disorientasi, yang dapat berujung pada keputusasaan. Yang paling mengenaskan, harus penulis ungkap, ialah timbulnya semacam absurditas-diri, lantas menjauhi NU.

Semuanya itu harus dialami akibat menghadapi kerasnya *struggling within*, perjuangan di dalam, kompetisi di antara kebenaran-kebenaran yang saling dipertarungkan oleh sesama kader di dalam NU sendiri. Terbukti benarlah salah satu kebajikan lama rakyat Nusantara yang menyebut bahwa "menjadi *wong bener* itu sudah sulit, lebih sulit lagi ialah menjadi *wong bener lan pener*"—plus menjadi kader yang "efektif" ala Covey.

Di sinilah, pada akhirnya, wasiat-wasiat *almaghfurlah* Kyai ABDUL MUCHITH MUZADI Jember (1925—2015 M), ialah kandungan makna-makna yang terpancar dari harapan-harapan dan nasihat-nasihat beliau, menjadi sungguh-sungguh relevan, dalam mana kita bakal menemukan "*the logic of khidmah nahdliyyah*" yang patut dicamkan sebagai bekal bagi kita semua kader *nahdliyyin*. Dalam ungkapan yang lebih mudah dipahami, ini adalah modus-modus penalaran dan penyikapan yang menjadi penjuru serta jangkar di dalam ikhtiar pengabdian kita di lingkungan NU.

Penulis menangkap sekurang-kurangnya dua macam "logika pengabdian" tawaran Kyai Muchith yang patut dipedomani oleh setiap kader NU. *Pertama*, boleh disebut merupakan wasiat Kyai Muchith dalam kapasitas selaku "kader penggerak senior", dengan segenap pengalaman dan sintesis pengetahuan beliau selama lebih dari 75 tahun malang-melintang di dalam *Harokah Nahdliyyah*, adalah 4 (empat) poin pengharapan beliau sebagai berikut:

> [...] Harapan saya ke depan, secara bertahap pengurus NU harus memiliki: *pertama*, program yang jelas, sederhana, mudah dipahami, dan strategis; *kedua*, kemampuan mengerahkan dan mengarahkan potensi NU untuk mencapai—atau setidak-tidaknya mendekati—tujuan; *ketiga*, kemampuan dan ketelatenan memperbaiki kelemahan atau kerusakan di dalam tubuh NU, sehingga jalannya mobil NU menjadi lancar; dan *keempat*, kelihaian menempatkan mobil NU di tengah-tengah masyarakat dan lalu-lintas sekian banyak organisasi/kelompok yang sama-sama berjalan, bergerak, dan berlomba di tengah jalan raya ini.[7]

Dalam interpretasi penulis, keempat poin harapan Kyai Muchith di atas adalah "*the worldly, profane logic*", suatu "nalar duniawi" yang menjadi penjuru kita dalam *khidmah nahdliyyah*. Dipahami menurut

---

[7] Abdul Muchith Muzadi, "Memahami Problema NU", *op. cit.*, hlm. 83—85.

konteks zaman sekarang, modus penalaran atau "logika Muchithian" ini mengandung sekaligus suatu kombinasi integral antara (a) *planning management*, manajemen perencanaan, (b) *resources management*, manajemen sumberdaya, (c) *control management*, manajemen pengendalian, serta (d) *strategic positioning*, pemosisian strategis.

Selain itu, *kedua*, Kyai Muchith dalam peran hakikinya sebagai "*kyai temenan*", salah seorang 'ulama panutan kita dalam Jam'iyyah NU, juga menasihatkan agar kita semua senantiasa menjaga keseimbangan antara (e) *doa*, (f) *ikhtiyar*, dan (g) *tawakkal* secara berkesinambungan. Dengan demikian, Kyai Muchith telah membekali kita semua dengan, dalam tafsiran penulis, "*the beyond-worldly, eschatological logic*", suatu "nalar ukhrowi" dalam kiprah *khidmah nahdliyyah* kita.

Tak pelak, bagi penulis, keseimbangan antara doa-ikhtiyar-tawakkal ini, yang membentuk suatu spiral dialektis tiada putus, segera menjadi konsepsi praksis yang khas yang ditawarkan oleh Kyai Muchith kepada kader-kader *nahdliyyin*, yaitu "praksis nahdliyyah". Inilah suatu modus penyikapan yang harus menjadi jangkar kiprah pengabdian kita di NU. Definisi operasionalnya, dalam eksposisi Kyai Muchith sendiri secara sungguh bernas, perlu penulis kutip agak panjang di sini:

> [...] Oleh karena itu, semua keinginan, cita-cita, dan tujuan pertama kali dirumuskan menjadi permohonan kepada Alloh SWT. Hal ini dilakukan dengan harapan semoga semuanya terwujud, sesuai dengan izin dan ridha-Nya. Permohonan inilah yang kemudian disebut *doa*, yang kalau diajukan kehadirat-Nya dengan sungguh-sungguh, penuh kerendahan diri, keyakinan yang teguh bahwa Alloh SWT berwenang dan berkuasa mengabulkannya, *insyaa Alloh* akan dikabulkan. [...]
>
> *Ikhtiyar* atau usaha dan gigihnya perjuangan adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai keinginan, cita-cita, atau tujuan. Alloh SWT selalu berkenan mendengar doa seorang hamba, tetapi sekaligus Alloh SWT juga mewajibkan kepada hamba-Nya untuk berikhtiyar, berusaha dan bergerak. [...] Hasil suatu ikhtiyar adalah hak dan wewenang Alloh SWT. Sedang usaha dan perjuangan adalah kewajiban manusia. Meninggalkan ikhtiyar adalah suatu kesalahan, sedang meragukan kekuasaan Alloh menentukan hasil atau tidaknya suatu ikhtiyar adalah berseberangan dengan *aqidah Islamiyah*. [...]
>
> Ber-*tawakkal* adalah menyerahkan diri kepada Alloh SWT, apakah usaha kita berhasil atau tidak, apapun takdir-Nya harus kita terima dengan *legowo*, sebagai bukti penyerahan secara mutlak kepada Alloh SWT. [...] Oleh sebab itu, ketika kita berdoa demi meminta kepada Alloh yang juga dibarengi dengan *ikhtiyar* sebagai bentuk kesungguhan akan tercapainya keinginan tersebut, namun ternyata belum berhasil, maka seharusnya kita melakukan *muhasabah 'alanafsi*, mawas diri dan bersabar. Dalam arti kita dituntut untuk terus berjuang dan berusaha tanpa mengenal lelah sambil membenahi diri, niat, strategi, dan taktik perjuangan.[8] [...]

---

[8] Abdul Muchith Muzadi, "Doa, Ikhtiyar, dan Tawakkal", *op. cit.*, hlm. 120—122.

Maka, pada titik ini, tibalah penulis pada kesimpulan bahwa menjadi kader NU, tiada lain, adalah proses "*ngelmu*", yang tertunaikan dengan menjalaninya, "*kelakone kanthi laku*". Melaksanakan *khidmah nahdliyyah* adalah *lelakon*, perjalanan hidup kita "*ndherekke suluk poro kyai*", mengikuti, menyertai, dan mem-*back-up* perjuangan para 'ulama *Ahlus Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah*.

Dalam perjalanan sepanjang hayat dikandung badan itu, pastilah, kita akan menjumpai segala macam kerikil dan bebatuan masalah, hambatan, rintangan, kendala, paradoks, dilema, ataupun problematika tiada henti. Namun, sambil terus berjalan pulalah kita bakal bertemu dengan sesama pelaku lain, sesama pejalan, sesama kader progresif, yang akan membersamai lagi saling menguatkan satu sama lain.

Di samping itu, ternyata dan terbukti, dengan dan hanya dengan terus berkiprah, bergerak, serta melangkah tanpa putus asa itulah kita, bahkan, dibukakan oleh Gusti Alloh Ta'ala satu demi satu rahasia-rahasia di balik *Harokah Nahdliyyah*, *the secrets of the movement*, yang menjadi tambahan wawasan strategis, pengayaan kapasitas diri dan organisasi, pasokan sumberdaya, serta suntikan energi perjuangan secara tak terbatas.

"Kalau kita tidak melangkah, ya itu semua tidak akan kita temui," ujar seorang sahabat penulis. Apa mau dikata, Jam'iyyah NU ini memang didirikan oleh para *waliyulloh*, sehingga mereka akan tetap menjaganya pula hingga kelak. Simpul Kyai Muwafiq, "NU ini barang hidup, bukan barang mati. Jangan keliru memahami! Justru kita inilah yang *numpang* hidup di NU."

Dus, jangan dan jangan lagi berpecah-belah, atau berjalan sendiri-sendiri, atau bahkan sekali-kali menjauh dari orbitase *Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama* kita, pondok-pondok pesantren *nahdliyyin* kita, lebih-lebih dan terpenting para kyai-nyai 'ulama *Ahlus Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah* kita. Sebabnya, sudahlah terang-benderang bagi kita semua kader Nahdliyyin, NU telah menjadi sebuah magnet dan setrum raksasa, "*the ultimate power generator*", sumber utama pembangkitan energi gerak pengabdian-perjuangan kita.

Dan, yang jauh-jauh lebih fundamental, tiada lain, adalah wasiat Hadlrotusy Syaikh MUHAMMAD HASJIM ASJ'ARI Jombang di dalam *Muqoddimah Qonun Asasi*:

> [...] Pendek kata, siapa yang melihat pada cermin sejarah, membuka lembaran yang tidak sedikit dari ikhwal bangsa-bangsa dan pasang-surut zaman, serta apa saja yang terjadi pada mereka hingga pada saat-saat kepunahannya, akan mengetahui bahwa kekayaan yang pernah menggelimangi mereka, kebanggaan yang pernah mereka sandang, dan kemuliaan yang pernah menjadi perhiasan mereka, tidak lain adalah karena berkat apa yang secara kukuh mereka pegang, yaitu mereka bersatu dalam cita-cita, seiya-sekata, searah setujuan, pikiran-pikiran mereka seiring.



Kyai MOHAMMAD HATTA Bukittinggi (1902—1980)
Wakil Presiden Republik Indonesia Ke-1;
Bapak Koperasi Indonesia

[digital painting by @FihrilKamal, 2021]

Maka, inilah faktor yang paling kuat yang mengangkat martabat dan kedaulatan mereka, dan benteng paling kokoh untuk menjaga kekuatan dan keselamatan ajaran mereka. Musuh-musuh tak dapat berbuat apa-apa terhadap mereka, malahan menundukkan kepala, menghormati mereka karena wibawa mereka, dan merekapun mencapai tujuan-tujuan mereka dengan gemilang. Itulah bangsa yang mentarinya dijadikan oleh Allah SWT tak pernah terbenam, senantiasa memancar gemilang. Dan musuh-musuh mereka tak dapat mencapai sinarnya.[9]

Sebagai pamungkas, penulis teringat satu bacaan lama, sebuah risalah bertajuk "Demokrasi Kita" (1960) yang ditulis oleh alm. Mohammad Hatta,[10] salah seorang Bapak Bangsa kita. Sekarang, Hatta seolah-olah bangkit dari liang kuburnya dan hadir kembali di sini, untuk semata-mata mengingatkan setiap anak bangsa Indonesia Raya, *wabil khusus* kita semua kader *nahdliyyin*. Hatta berdiri tegak dengan mengenakan setelan putih-putih, berkacamata, dan kopyah hitamnya, sembari memegang selembar kertas nan lusuh. Di situ ia kutip sebuah sajak usang belaka, "*The Moment*" yang terbit pada 1797, cetusan salah seorang pujangga besar Jerman, Johann Christoph Friedrich Schiller (1759—1805 M):

Eine große Epoche hat das Jahrhundert geboren,
Aber der große Moment findet ein kleines Geschlecht.

(*The century has given birth to a great Epoch,*
But it is a small race the great moment appeals to.)

Suatu Zaman Besar dilahirkan Abad ini,
Tetapi masa besar itu menemui manusia kerdil.

Sajak Schiller itu demikian pendek, dua larik sahaja, sebetulnya *trifles*, letupan pikiran yang tak diniatkan serius belaka, namun maknanya sungguh-sungguh menghunjam kesadaran terdalam kita semua oleh sebab menjadi pengingat nan lugas.

Abad ke-20 adalah zaman besar, dan telah menemui manusia-manusia besar, dengan terobosan-terobosan besar. *Jam'iyyah Diiniyyah Ijtimaa'iyyah Nahdlotul 'Ulama* dilahirkan pada abad itu, oleh para kyai 'ulama pesantren Nusantara. Sudah jelas bahwa

---

[9] Hadlrotusy Syaikh MUHAMMAD HASJIM ASJ'ARI Jombang, *Muqoddimatul Qoonuunil Asaasiyyi li Jam'iyyati Nahdlotul 'Ulamaa'* (1926; ditranslasi oleh Kyai AHMAD MUSTOFA BISRI Rembang, 1979), merupakan *khotbah iftitah* pada Muktamar NU pertama, Oktober 1926 M. Barangsiapa ahli historiologi akan cepat-cepat menyimpulkan bahwa *Muqoddimah Qonun Asasi*, bukan sekadar *preamble of an organization's statute*, pembukaan statuta sebuah organisasi, namun lebih-lebih merupakan suatu sintesis teoretis, lebih akuratnya ialah konklusi filosofis-historis, sebuah karya filsafat sejarah sang Rois Akbar Jam'iyyah NU.

[10] "Demokrasi Kita", semula, adalah sebuah artikel panjang yang ditulis Hatta untuk Majalah *Pandji Masjarakat* tahun 1959, diterbitkan kembali dalam Endang Basri Ananda & Sori Siregar, ed., *Karya Lengkap Bung Hatta, Buku 2: Kemerdekaan dan Demokrasi* (Jakarta: LP3ES, 2000), hlm. 426—440.

Harokah Nahdliyyah adalah sebuah karya agung, suatu langkah terobosan berskala peradaban, yang hanya bisa dirintis oleh manusia-manusia nan agung pula.

Kita, kader-kader penggerak-pelanjut NU, dilahirkan dari kancah dan mewarisi perjuangan besar itu. Di Abad ke-21 sekarang, kita sekali-kali bukan dan tidak sedang menjadi manusia-manusia kerdil! Kitalah alamat tujuan *an-Nahdloh ats-Tsaniyah* itu.**[ض]**

Walloohu a'lamu bish-showaab.



Kyai Raden As'ad Syamsul 'Arifin Situbondo (1897—1990)

Mustasyar Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama;
Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah, Situbondo

[digital painting by @FihrilKamal, 2021]

DAFTAR PUSTAKA

BUKU, MAKALAH, ARTIKEL, & MANUSKRIP

A.S. Laksana. 2021. *Menghidupkan Gus Dur: Catatan Kenangan Yahya Cholil Staquf*. Jakarta: LB Books.

Abdul Muchith Muzadi. 2002. *NU dalam Perspektif Sejarah dan Ajaran: Refleksi 65 Tahun Ikut NU*. Surabaya: Khalista.

Abdurrahman Wahid. 1973. "Dinamisasi dan Modernisasi Pesantren", prasaran pada Musyawarah Pesantren yang diselenggarakan oleh LP3ES, di Puncak, 7—8 Desember.

Abdurrahman Wahid. 1974. "Pesantren sebagai Subkultur", hlm. 39—60, dalam Muhammad Dawam Rahardjo, ed. 1974. *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.

Abdurrahman Wahid. 1997. *Kiai Nyentrik Membela Pemerintah*. Yogyakarta: LKiS.

Abdurrahman Wahid. 2001. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS.

Abdurrahman Wahid. 2007. *Islam Kosmopolitan: Nilai-Nilai Indonesia dan Transformasi Kebudayaan*. Penyunting: Agus Maftuh Abegebriel & Ahmad Suaedy. Jakarta: The Wahid Institute.

Aboebakar (Atjeh). 1957. *Sedjarah Hidup K.H.A. Wahid Hasjim dan Karangan Tersiar*. Djakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.

Achmad Shiddiq. 1969. *Fikroh Nahdliyyah: Pedoman Berfikir Nahdlotul 'Ulama*. Jember: PMII Cabang Jembar.

Achmad Shiddiq. 2005 (1979). *Khitthoh Nahdliyyah*. Surabaya: Khalista.

Agus Sunyoto. 2012. *Atlas Wali Songo*. Jakarta: Pustaka Iman & LTN-PBNU.

Alan Walter Steiss. *Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations*. New York, USA: Marcel Dekker, Inc.

Andree Feillaard. 1999. *NU vis a vis Negara: Pencarian Isi, Bentuk, dan Makna*. Penerjemah: Lesmana. Yogyakarta: LKiS.

Anthony Giddens. 1993. *Sociology*, 2nd Edition. Cambridge, UK: Polity Press.

Anthony Giddens & Philip W. Sutton. 2014. *Essential Concepts in Sociology*. Cambridge, UK: Polity Press.

Balaji S. Chakravarthy & James Henderson. 2007. "*From a Hierarchy to a Heterarchy of Strategies: Adapting to a Changing Context*", *a Conceptual Paper*. Lausanne, Switzerland: International Institute of Management Development.

Bernardinus Herry-Priyono, "*Homo Oeconomicus*: Dari Pengandaian ke Kenyataan", dalam I. Wibowo dan B. Herry-Priyono, ed. 2006.

Sesudah Filsafat: Esai-Esai untuk Franz Magnis-Suseno. Yogyakarta: Kanisius.

Choirul Anam. 1985. *Pertumbuhan dan Perkembangan Nahdlotul 'Ulama*. Solo: Jatayu.

Choirul Anam. 1996. *Konflik Elit PBNU Seputar Muktamar*. Surabaya: Duta Aksara Mulia.

Choirul Anam. 2017. *K.H. Abdul Wahab Chasbullah: Hidup dan Perjuangannya*. Surabaya: Duta Aksara Mulia.

Frank T. Rothaermel. 2017. *Strategic Management*. New York, USA: McGraw-Hill Education.

Fred Nickols. 2012. "*From Start Up to Shut Down: The Rise and Fall of an Organization*", dalam <https://nickols.us/>.

Hadlrotusy Syaikh MUHAMMAD HASJIM ASJ'ARI Jombang. 1979 (1926). *Muqoddimatul Qoonuunil Asaasiyyi li Jam'iyyati Nahdlotul 'Ulama*. Penerjemah: Kyai AHMAD MUSTOFA BISRI Rembang.

Hasanuddin Ali dkk. 2019. *Indonesia Moslem Report 2019: The Challenges of Indonesia Moderate Moslems*. Jakarta: ALVARA Research Centre.

Hermawan Kartajaya dkk. 2002. *MarkPlus on Strategy: 12 Tahun Perjalanan MarkPlus&Co Membangun Strategi Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Ignas Kleden. 1987. *Sikap Ilmiah dan Kritik Kebudayaan*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.

Jack Koteen. 1997. *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns in an Era of Limits*, 2nd Edition. Westport, Connecticut, USA: Prager.

John M. Bryson. 2004. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 3rd Edition. San Fransisco, USA: Jossey-Bass.

John M. Bryson & Farnum K. Alston. 2005. *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, 2nd Edition. San Fransisco, USA: Jossey-Bass.

John M. Bryson, Fran Ackermann, & Colin Eden. 2014. *Visual Strategy: Strategy Mapping for Public and Nonprofit Organizations*. Ilustrator: Ramon Carr. San Fransisco, USA: Jossey-Bass.

Jonathan H. Turner. 2012. *Theoretical Principles of Sociology, Volume 3: Mesodynamics*. New York, USA: Springer.

Ma'ruf Amin. 2015. Sambutan Rois 'Aam Syuriyah PBNU dalam buku "Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nahdlotul 'Ulama: Hasil Keputusan Muktamar Ke-33 NU, di Jombang, Jawa Timur, 1—5 Agustus 2015 M/16—20 Syawal 1436 H". Jakarta: LTN-PBNU.

Malcolm Waters. 2001 (1995). *Globalization*, 2nd Edition. London, UK: Routledge.

Martin van Bruinessen. 2012 (1995). *Kitab Kuning, Pesantren, dan Tarekat*. Yogyakarta: Gading Publishing.

Meuthia Ganie & Rochman Achwan. 2006. “Inklusi dan Eksklusi: LSM dan Pengetahuan Sosial Kritis”, dalam Vedi Renandi Hadiz & Daniel Dhakidae, ed. 2006. *Ilmu Sosial dan Kekuasaan di Indonesia*. Jakarta: Equinox Publishing.

Miftakhul Akhyar. 2019. “Tanggung Jawab Kaum Santri”, dalam Majalah *Risalah Nahdlotul ‘Ulama*, Edisi 99, Oktober. Jakarta: LTN-PBNU.

Mohammad Hatta. 2000. *Karya Lengkap Bung Hatta, Buku 2: Kemerdekaan dan Demokrasi*. Penyunting: Endang Basri Ananda & Sori Siregar. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.

Muhammad Ahmad Sahal Mahfudh. 1987. “Aktualisasi Khitthoh 1926 Pasca-Pemilu 1987”, dalam Majalah *Aula*, No. 8, Tahun XI, Oktober. Surabaya: PWNU Jawa Timur.

Muhammad Ahmad Sahal Mahfudh. 1987. “Orpolisasi NU atau NU-nisasi Orpol?”, dalam Majalah *Aula*, No. 10, Tahun IX, Desember. Surabaya: PWNU Jawa Timur.

Muhammad Ahmad Sahal Mahfudh. 1994. *Nuansa Fiqh Sosial*. Yogyakarta: LKiS.

Muslimin Abdilla. 2018. “Menggerakkan Ranting dan Anak Ranting NU”, dalam <https://www.nu.or.id>, Jumat, 3 Agustus.

Noirin Hayes, Leah O’Toole, & Ann Marie Halpeny. 2017. *Introducing Bronfenbrenner: A Guide for Students and Practicioners in Early Years Education*. London: Routledge.

Philip Shabecoff. 2000 (1996). *Sebuah Nama Baru untuk Perdamaian: Environmentalisme Internasional, Pembangunan Berkelanjutan, dan Demokrasi*. Penerjemah: P. Soemitro. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.

Pengurus Besar Nahdlatul ‘Ulama (PBNU). 1984. “Khitthoh Nahdlotul ‘Ulama”, Keputusan Muktamar NU Ke-27, No. 02/MNU-27/1984, di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’iyyah Sukorejo, Asembagus, Situbondo, Jawa Timur, 8—12 Desember.

Pradjarta Dirdjosanjoto. 1999. *Memelihara Umat: Kiai Pesantren-Kiai Langgar di Jawa*. Yogyakarta: LKiS, 1999.

Robert John Haylock Chambers. 2008. *Revolutions in Development Inquiry*. London, UK: Earthscan.

Saifuddin Zuhri. 2001 (1974). *Guruku Orang-Orang dari Pesantren*. Yogyakarta-Jakarta: LKiS & Yayasan Saifuddin Zuhri.

Saifuddin Zuhri. 2013 (1984). *Berangkat dari Pesantren.* Yogyakarta-Jakarta: LKiS & Yayasan Saifuddin Zuhri.

Sarah Breucker & Timea Havar-Simonovich. 2016. “*Networked Organizations*”, dalam Timea Havar-Simonovich & Daniel Simonovich, eds. 2016. *Contemporary Theory and Practice of Organizations, Part 1: Understanding the Organization*. Stuttgart, Germany: Ibidem-Verlag.

Septa Dinata. 2022. *Biografi K.H. Yahya Cholil Staquf: Derap Langkah dan Gagasan*. Yogyakarta: LKiS.

Soekarno. 1965. *Dibawah Bendera Revolusi, Djilid Kedua*. Djakarta: Panitya Penerbit DBR.

Soekarno. 2005 (1930). *Indonesia Menggugat: Pidato Pembelaan di Muka Hakim Kolonial*. Penyunting: Mubyarto. Yogyakarta: Aditya Media Pustaka & Pusat Studi Ekonomi Pancasila Universitas Gadjah Mada [PUSTEP-UGM].

Stephen Richards Covey. 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York, USA: Free Press.

Thomas L. Wheelen *et al*. 2018. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*, 15th ed. Harlow, UK: Pearson.

Tim Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. 2015. *Tanya-Jawab Seputar Undang-Undang Desa*. Jakarta: Kementerian Desa-PDTT.

Urie Bronfenbrenner. 1979. *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge: Harvard University Press.

Wahyudi Anggoro Hadi. 2018. *Jangan Tinggalkan Desa*. Yogyakarta: Elfira Publishing.

Yahya Cholil Staquf. 2020. *Perjuangan Besar Nahdlotul 'Ulama: Tajdid Jam'iyyah untuk Khidmah Millenial*. Rembang: Mata Air Publishing.

Yahya Cholil Staquf. 2023. "Rekontekstualisasi Ajaran Islam untuk Tatanan Dunia Baru". Pidato Ilmiah untuk Penganugerahan Gelar Doktor Kehormatan (*Doctor Honoris Causa*) di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 13 Februari.

Zamakhsyari Dhofier. 1982. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES.

INTERNET & MEDIA SOSIAL

- https://www.baytarrahmah.org
- https://www.gusyahya.id
- https://www.independent.academia.edu/YahyaStaquf
- https://www.libforall.org
- https://www.panggungharjo.desa.id
- https://www.pasardesa.id
- https://www.teronggosong.id
- https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis
- https://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis
- https://www.facebook.com/staquf
- https://www.facebook.com/TerongGosong
- https://twitter.com/Staquf
- https://www.youtube.com/@tvnu_id
- https://www.youtube.com/@NUOnlineID
- https://www.youtube.com/@GusMusChannel
- https://www.youtube.com/@AswajaTube
- https://www.youtube.com/@pondokleteh7052

Lampiran-Lampiran

Lampiran # 1



KHITTHOH NAHDLOTUL 'ULAMA

Keputusan Muktamar NU Ke-27*
No. 02/MNU-27/1984

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

وَأَنزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ
الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۖ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ ۖ وَلَا
تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ عَمَّا جَاءَكَ مِنَ الْحَقِّ ۚ لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنكُمْ شِرْعَةً
وَمِنْهَاجًا ۚ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَكُمْ فِي
مَا آتَاكُمْ ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٤٨﴾

وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَن
يَفْتِنُوكَ عَن بَعْضِ مَا أَنزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۖ فَإِن تَوَلَّوْا فَاعْلَمْ أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَن
يُصِيبَهُم بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ ۗ وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ ﴿٤٩﴾

Artinya:

Dan Kami telah turunkan kepadamu Al-Qur'an dengan membawa kebenaran, membenarkan apa yang sebelumnya, yaitu kitab-kitab (yang diturunkan sebelumnya) dan batu ujian terhadap kitab-kitab yang lain itu; maka putuskanlah perkara mereka menurut apa yang Allah turunkan dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka dengan meninggalkan kebenaran yang telah datang kepadamu. Untuk tiap-tiap umat di antara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan. Hanya kepada Allah-lah kamu semuanya kembali, lalu diberitahukan-Nya kepadamu apa yang telah kamu perselisihkan itu.

Dan hendaklah kamu memutuskan perkara di antara mereka menurut apa yang diturunkan Allah, dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka. Dan berhati-hatilah kamu terhadap mereka, supaya mereka tidak memalingkan kamu dari sebagian apa yang telah diturunkan Allah kepadamu. Jika mereka berpaling (dari hukum yang telah diturunkan Allah), maka ketahuilah bahwa sesungguhnya Allah menghendaki akan menimpakan musibah kepada mereka disebabkan sebagian dosa-dosa mereka. Dan sesungguhnya kebanyakan manusia adalah orang-orang yang fasik. **(Al-Qur'an, Surah Al-Ma'idah, Ayat 48—49)**

1. Muqoddimah

Nahdlotul 'Ulama didirikan atas kesadaran dan keinsyafan bahwa setiap manusia hanya bisa memenuhi kebutuhannya bila bersedia untuk hidup bermasyarakat, manusia berusaha mewujudkan kebahagiaan dan menolak bahaya terhadapnya. Persatuan, ikatan batin, saling bantu-membantu, dan kesatuan merupakan prasyarat dari tumbuhnya tali persaudaraan (*al-ukhuwwah*) dan kasih sayang yang menjadi landasan bagi terciptanya tata kemasysrakatan yang baik dan harmonis.

Nahdlotul 'Ulama sebagai jam'iyyah diniyah adalah wadah bagi para ulama dan pengikut-pengikutnya yang didirikan pada 16 Rajab 1344 H/31 Januari 1926 M dengan tujuan untuk memelihara, melestarikan, mengembangkan, dan mengamalkan ajaran Islam yang berhaluan *Ahlus Sunnah wal Jama'ah* dan menganut salah satu madzhab empat, masing-masing Abu Hanifah An-Nu'man, Imam Malik bin Anas, Imam Muhammad bin Idris Asy-Syafi'i, dan Imam Ahmad bin Hanbal, serta untuk mempersatukan langkah para ulama dan pengikut-pengikutnya dalam melakukan kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan kemaslahatan masyarakat, kemajuan bangsa, dan ketinggian harkat dan martabat manusia.

Nahdlotul 'Ulama dengan demikian merupakan gerakan keagamaan yang bertujuan untuk ikut membangun dan mengembangkan insan dan masyarakat yang bertakwa kepada Allah SWT, cerdas, terampil, berakhlak mulia, tentram, adil, dan sejahtera.

Nahdlotul 'Ulama mewujudkan cita-cita dan tujuannya melalui serangkaian ikhtiyar yang didasari oleh dasar-dasar faham keagamaan yang membentuk kepribadian khas Nahdlotul 'Ulama. Inilah yang kemudian disebut Khitthoh Nahdlotul 'Ulama.

2. Pengertian

a. Khitthoh Nahdlotul 'Ulama adalah landasan berfikir, bersikap, dan bertindak warga Nahdlotul 'Ulama yang harus dicerminkan dalam tingkah laku perseorangan maupun organisasi serta dalam setiap proses pengambilan keputusan.

b. Landasan tersebut adalah faham Islam *Ahlus Sunnah wal Jama'ah* yang diterapkan menurut kondisi kemasyarakatan Indonesia, meliputi dasar-dasar amal keagamaan maupun kemasyarakatan.

c. Khitthoh Nahdlotul 'Ulama juga digali dari intisari perjalanan sejarah khidmahnya dari masa ke masa.

3. Dasar-Dasar Faham Keagamaan NU

a. Nahdlotul 'Ulama mendasarkan faham keagamaan kepada sumber ajaran agama Islam: al-Quran, as-Sunnah, al-Ijma', dan al-Qiyas.

b. Dalam memahami, menafsirkan Islam dari sumber-sumbernya di atas, Nahdlotul 'Ulama mengikuti faham *Ahlus Sunnah wal Jama'ah* dan menggunakan jalan pendekatan (*al-madzhab*):

   1) Di bidang 'aqidah, Nahdlotul 'Ulama mengikuti *Ahlus Sunnah wal Jama'ah* yang dipelopori oleh Imam Abul Hasan al-Asy'ari dan Imam Manshur al-Maturidi.

   2) Di bidang fiqih, Nahdlotul 'Ulama mengikuti jalan pendekatan (*al-madzhab*) salah satu dari madzhab Abu Hanifah an-Nu'man, Imam Malik bin Anas, Imam Muhammad bin Idris Asy-Syafi'i, dan Imam Ahmad bin Hanbal.

   3) Di bidang tashowwuf, mengikuti antara lain Imam al-Junaidi al-Baghdadi dan Imam al-Ghazali serta imam-imam yang lain.

c. Nahdlotul 'Ulama mengikuti pendirian, bahwa Islam adalah agama yang fitri, yang bersifat menyempurnakan segala kebaikan yang sudah dimiliki manusia. Faham keagamaan yang dianut oleh Nahdlotul 'Ulama bersifat menyempurnakan nilai-nilai yang baik yang sudah ada dan menjadi milik serta ciri-ciri suatu kelompok manusia seperti suku mapun bangsa, dan tidak bertujuan menghapus nilai-nilai tersebut.

4. Sikap Kemasyarakatan NU

Dasar-dasar pendirian keagamaan Nahdlotul 'Ulama tersebut menumbuhkan sikap kemasyarakatan yang bercirikan pada:

a. Sikap *Tawasuth* dan *I'tidal*
   Sikap tengah yang berintikan kepada prinsip hidup yang menjunjung tinggi keharusan berlaku adil dan lurus di tengah-tengah kehidupan bersama. Nahdlotul 'Ulama dengan sikap dasar ini akan selalu menjadi kelompok panutan yang bersikap dan

bertindak lurus dan selalu bersifat membangun serta menghindari segala bentuk pendekatan yang bersifat *tathorruf* (ekstrem).

b. Sikap *Tasamuh*
   Sikap toleran terhadap perbedaan pandangan baik dalam masalah keagamaan, terutama hal-hal yang bersifat *furu'* atau menjadi masalah *khilafiyah*, serta dalam masalah kemasyarakatan dan kebudayaan.

c. Sikap *Tawazzun*
   Sikap seimbang dalam berkhidmah. Menyerasikan khidmah kepada Allah SWT, khidmah kepada sesama manusia, serta kepada lingkungan hidupnya. Menyelaraskan kepentingan masa lalu, masa kini, dan masa mendatang.

d. *Amar Ma'ruf Nahi Munkar*
   Selalu memiliki kepekaan untuk mendorong perbuatan yang baik, berguna, dan bermanfaat bagi kehidupan bersama, serta menolak dan mencegah semua hal yang dapat menjerumuskan dan merendahkan nilai-nilai kehidupan.

5. Perilaku Keagamaan dan Sikap Kemasyarakatan

Dasar-dasar keagamaan (angka 3) dan kemasyarakatan (angka 4) membentuk perilaku warga Nahdlotul 'Ulama, baik dalam tingkah laku perorangan maupun organisasi yang:

a. Menjunjung tinggi nilai-nilai maupun norma-norma ajaran Islam.
b. Mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi.
c. Menjunjung tinggi sifat keikhlasan dan berkhidmah serta berjuang.
d. Menjunjung tinggi persaudaraan (*al-ukhuwwah*), persatuan (*al-ittihad*), serta kasih-mengasihi.
e. Meluhurkan kemuliaan moral (*al-akhlaq al-karimah*) dan menjunjung tinggi kejujuran (*ash-shidqu*) dalam berfikir, bersikap, dan bertindak.
f. Menjunjung tinggi kesetiaan (loyalitas) kepada bangsa dan Negara.
g. Menjunjung tinggi nilai amal, kerja, dan prestasi sebagai bagian dari ibadah kepada Allah SWT.
h. Menjunjung tinggi ilmu-ilmu pengetahuan serta ahli-ahlinya.
i. Selalu siap untuk menyesuaikan diri dengan setiap perubahan yang membawa kemaslahatan bagi manusia.
j. Menjunjung tinggi kepeloporan dalam usaha mendorong, memacu, dan mempercepat perkembangan masyarakatnya.
k. Menjunjung tinggi kebersamaan di tengah kehidupan berbangsa dan bernegara.

6. Beberapa Ikhtiyar

Sejak berdirinya Nahdlotul 'Ulama memilih beberapa bidang utama kegiatan sebagai ikhtiyar mewujudkan cita-cita dan tujuan berdirinya, baik tujuan yang bersifat keagamaan maupun kemasyarakatan. Ikhtiyar-ikhtiyar tersebut adalah:

1. Peningkatan silaturahim/komunikasi/relasi-relasi antar ulama. (Dalam *Statuten Nahdlatoel Oelama 1926* disebutkan: *mengadakan perhoeboengan diantara oelama-oelama jang bermadzhab*).
2. Peningkatan kegiatan di bidang keilmuan/pengkajian/pendidikan. (Dalam *Statuten Nahdlatoel Oelama 1926* disebutkan: *Memeriksa kitab-kitab sebeloemnya dipakai oentoek mengadjar, soepaja diketahoei apakah itoe daripada kitab-kitab assoennah wal djama'ah ataoe kirab-kitab ahli bid'ah; memperbanjak madrasah-madrasah jang berdasar agama Islam*).
3. Peningkatan penyiaran Islam, membangun sarana-sarana peribadatan dan pelayanan sosial. (Dalam *Statuten Nahdlatoel Oelama 1926* disebutkan: *Menjiarkan agama Islam dengan djalan apa sadja jang halal; memperhatikan hal-hal jang berhoeboengan dengan masdjid-masdjid, soeraoe-soeraoe dan pondok-pondok, begitoe djoega dengan hal ikhwalnya anak-anak jatim dan orang fakir miskin*).
4. Peningkatan taraf dan kualitas hidup masyarakat melalui kegiatan yang terarah. (Dalam *Statuten Nahdlatoel Oelama 1926* disebutkan: *Mendirikan badan-badan oentoek memadjoekan oeroesan pertanian, perniagaan dan peroesahaan jang tiada dilarang oleh sjara' agama Islam*).

Kegiatan-kegiatan yang dipilih oleh Nahdlotul 'Ulama pada awal berdiri dan khidmahnya menunjukkan pandangan dasar yang peka terhadap pentingnya terus-menerus membangun hubungan dan komunikasi antar para ulama sebagai pemimpin masyarakat; serta adanya keprihatinan atas nasib manusia yang terjerat oleh keterbelakangan, kebodohan, dan kemiskinan. Sejak semula Nahdlotul 'Ulama melihat masalah ini sebagai bidang garapan yang harus dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan nyata.

Pilihan akan ikhtiyar yang dilakukan mendasari kegiatan Nahdlotul 'Ulama dari masa ke masa dengan tujuan untuk melakukan perbaikan, perubahan, dan pembaharuan masyarakat, terutama dengan mendorong swadaya masyarakat sendiri.

Nahdlotul 'Ulama sejak semula meyakini bahwa persatuan dan kesatuan para ulama dan pengikutnya, masalah pendidikan, dakwah Islamiyah, kegiatan sosial serta perekonomian adalah masalah yang tidak bisa dipisahkan untuk mengubah masyarakat yang terbelakang, bodoh, dan miskin menjadi masyarakat yang maju, sejahtera, dan berakhlak mulia.

Pilihan kegiatan Nahdlotul ‘Ulama tersebut sekaligus menumbuhkan sikap partisipatif kepada setiap usaha yang bertujuan membawa masyarakat kepada kehidupan yang maslahat. Sehingga setiap kegiatan Nahdlotul ‘Ulama untuk kemaslahatan manusia dipandang sebagai perwujudan amal ibadah yang didasarkan pada faham keagamaan yang dianutnya.

7. Fungsi Organisasi dan Kepemimpinan Ulama

Dalam rangka kemaslahatan ikhtiyarnya, Nahdlotul ‘Ulama membentuk organisasi yang mempunyai struktur tertentu dengan fungsi sebagai alat untuk melakukan koordinasi bagi terciptanya tujuan yang telah ditentukan, baik itu bersifat keagamaan maupun kemasyarakatan.

Karena pada dasarnya Nahdlotul ‘Ulama adalah *Jam’iyyah Diniyah* yang membawa faham keagamaan, maka Ulama sebagai mata rantai pembawa faham Islam *Ahlus Sunnah wal Jama’ah*, selalu ditempatkan sebagai pengelola, pengendali, pengawas, dan pembimbing utama jalannya organisasi. Sedang untuk melaksanakan kegiatannya, Nahdlotul ‘Ulama menempatkan tenaga-tenaga yang sesuai dengan bidangnya guna menanganinya.

8. NU dan Kehidupan Bernegara

Sebagai organisasi kemasyarakatan yang menjadi bagian tak terpisahkan dari keseluruhan bangsa Indonesia, Nahdlotul ‘Ulama senantiasa menyatukan diri dengan perjuangan Nasional Bangsa Indonesia. Nahdlotul ‘Ulama secara sadar mengambil posisi aktif dalam proses perjuangan mencapai dan memperjuangkan kemerdekaan, serta ikut aktif dalam penyusunan UUD 1945.

Keberadaan Nahdlotul ‘Ulama yang senantiasa menyatukan diri dengan perjuangan bangsa, menempatkan Nahdlotul ‘Ulama dan segenap warganya selalu aktif mengambil bagian dalam pembangunan bangsa menuju masyarakat adil dan makmur yang diridlai Allah SWT. Oleh karenanya, setiap warga Nahdlotul ‘Ulama harus menjadi warga Negara yang senantiasa menjunjung tinggi Pancasila dan UUD 1945.

Sebagai organisasi keagamaan, Nahdlotul ‘Ulama merupakan bagian tak terpisahkan dari umat Islam Indonesia yang senantiasa berusaha memegang teguh prinsip persaudaraan (*ukhuwwah*), toleransi (*at-tasamuh*), kebersamaan, dan hidup berdampingan baik dengan sesama warga negara yang mempunyai keyakinan/agama lain untuk bersama-sama mewujudkan cita-cita persatuan dan kesatuan bangsa yang kokoh dan dinamis.

Sebagai organisasi yang mempunyai fungsi pendidikan, Nahdlotul ‘Ulama berusaha secara sadar untuk menciptakan warga negara yang menyadari akan hak dan kewajibannya terhadap bangsa dan negara.

Nahdlotul 'Ulama sebagai jam'iyyah secara organisatoris tidak terikat dengan organisasi politik dan organisasi kemasyarakatan manapun juga. Setiap warga Nahdlotul 'Ulama adalah warga negara yang mempunyai hak-hak politik yang dilindungi oleh undang-undang.

Di dalam hal warga Nahdlotul 'Ulama menggunakan hak-hak politiknya harus melakukan secara bertanggung jawab, sehingga dengan demikian dapat ditumbuhkan sikap hidup yang demokratis, konstitusional, taat hukum, dan mampu mengembangkan mekanisme musyawarah dan mufakat dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi bersama.

9. Khotimah

Khitthoh Nahdlotul 'Ulama merupakan landasan dan patokan dasar yang perwujudannya, dengan izin Alloh SWT, terutama tergantung kepada semangat pemimpin warga Nahdlotul 'Ulama. Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama hanya akan memperoleh dan mencapai cita-cita jika pemimpin dan warganya benar-benar meresapi dan mengenalkan Khitthoh Nahdlotul 'Ulama ini.

Ihdinash shiroothol mustaqiim.
Hasbunallooh wa ni'mal wakiil. Ni'mal maulaa wa ni'man nashiir. **[ض]**

---

* Muktamar Jam'iyyah Nahdlatul 'Ulama Ke-27 diselenggarakan di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah, Sukorejo, Asembagus, Situbondo, Jawa Timur (diasuh oleh *almaghfurlah* Kyai AS'AD SYAMSUL 'ARIFIN), pada 8—12 Desember 1984 M. Dalam muktamar ini, sidang Komisi II: Khitthoh dan Organisasi, dalam mana "Khitthoh Nahdlatul 'Ulama" ditetapkan bersama-sama dengan "Deklarasi tentang Hubungan Pancasila dengan Islam", dipimpin oleh Kyai MASYKUR sebagai Ketua dan Kyai MOENASIR sebagai Sekretaris. *Muqoddimah Qoonun Asaasi li Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama* (karya Hadlrotusy Syaikh MUHAMMAD HASYIM ASY'ARI, 1926) berikut "Khitthoh Nahdlotul 'Ulama" (1984) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-ART) Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama.

Lampiran # 2 – Instrumen "The PESTER Dynamics Analysis"

EXTERNAL SITUATION ANALYSIS, MESO- & MACRO-LEVELS – THE PESTER DYNAMICS

To Be Selected		SECTORS	To Be Analyzed	
Levels	Scopes of Working Area		OPPORTUNITIES (+)	THREATS (-)
☐ Macro	☐ Global	POLITICAL	▪	▪
	☐ Regional	ECONOMIC	▪	▪
	☐ National	SOCIO-CULTURAL	▪	▪
☐ Meso	☐ Provincial	TECHNOLOGICAL	▪	▪
	☐ Regency	ENVIRONMENTAL	▪	▪
	☐ Village	RELIGIOUS	▪	▪

NOTES:

- *Levels and scopes of working area are parallel to the institution's.*
- *Identify as much points as possible, since such efforts shall describe the width of our contextual horizon.*
- *Information basis: "factual data" is better than "assumptive generalization", since its usefulness for more accurate strategy formulation.*
- *Identification for main features in each sector are stated or formulated in short phrases, generalizing the complex phenomenon into a concise proposition. Simple binary logics is applied here: OPPORTUNITIES (+) = Positive Situations; THREATS (-) = Negative Situations.*

Lampiran # 3 - Instrumen "The Pentagon Aspects of Organizational Capacity Assessment"

INTERNAL CONDITION ANALYSIS, MICRO-LEVEL – THE ORGANIZATIONAL CAPACITY

Aspects	Elements	STRENGTHS (+)	WEAKNESSES (-)	Score & Status		
				(1) Regression	(2) Stagnation	(3) Progression
A # Direction	1. Mission Statement					
	2. Vision Statement					
	3. Values					
	4. Principles					
B # System	5. Statute					
	6. Bylaw					
	7. Policies					
	8. Procedures					
C # Resources	9. Human					
	10. Financial Assets					
	11. Knowledge					
	12. Materials					
	13. Office					
	14. Networks					
D # Management	15. Strategic					
	16. Programme					
	17. Human/Cadre					
	18. Financial					
	19. Knowledge					
	20. Stakeholders					
	21. Assets					
E # Technology	22. Digital Governance Platform					
	23. Communication					
	24. Public Information					
	25. Transportation					
SCORE TOTAL						

NOTES:

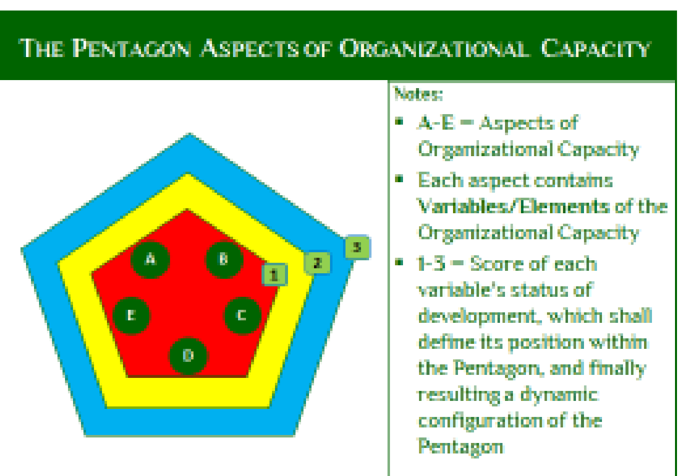
- Information basis: "factual data" is better than "assumptive generalization", since its usefulness for more accurate strategy formulation.
- Identification for main features in each VARIABLES/ELEMENTS are stated or formulated in short phrases, generalizing the complex phenomenon into a concise proposition. Simple binary logics is applied here: STRENGTHS (+) = Positive Conditions; WEAKNESSES (-) = Negative Conditions.
- STATUS is a conscious, self-judgement by selecting whether the condition is REGRESSION, STAGNATION, or PROGRESSION, which shall imply its SCORE.

- Description, here means operational definition, for each VARIABLES/ELEMENTS can be contextual due to each organization's needs:

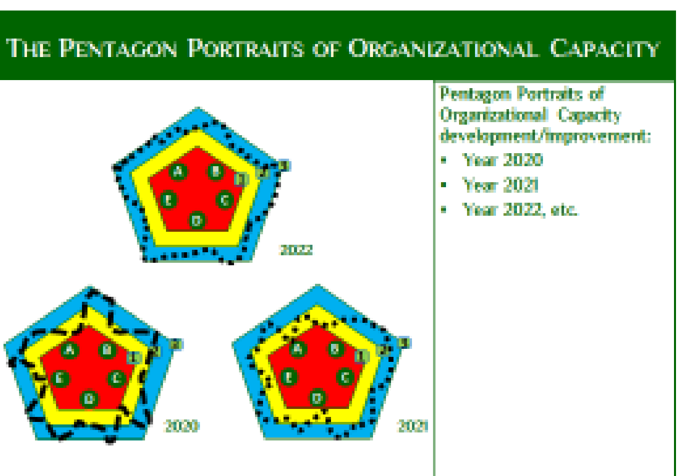
Contextual Description and Status' Indicators for Each Elements of the Pentagon Aspects of Organizational Capacity

Aspects	Elements	Description	Indicators for Status' Scores		
			(1) Regression	(2) Stagnation	(3) Progression
A # Direction	1. Mission Statement				
	2. Vision Statement				
	3. Values				
	4. Principles				
B # System	5. Statute				
	6. Bylaw				
	7. Policies				
	8. Procedures				
C # Resources	9. Human				
	10. Financial Assets				
	11. Knowledge				
	12. Materials				
	13. Office				
	14. Networks				
D # Management	15. Strategic				
	16. Programme				
	17. Human/Cadre				
	18. Financial				
	19. Knowledge				
	20. Stakeholders				
	21. Assets				
E # Technology	22. Digital Governance Platform				
	23. Communication				
	24. Public Information				
	25. Transportation				

- Furtherly processed, SCORE of each variable's status of development shall define its position within the Pentagon, resulting a dynamic configuration of the Pentagon itself, and finally being interpreted as the "portrait of organizational capacity" year by year visually.







Lampiran # 4 – Instrumen Identifikasi Tantangan dan Formulasi Agenda-Target

IDENTIFICATION OF CHALLENGES & FORMULATION OF AGENDA-TARGET

CHALLENGES to be Addressed		treatments	Working AGENDA	TARGET Results
POTENTIALS (+)	**Selected OPPORTUNITIES (+)**	➔ *To Utilize, To Benefit*		
	1 # ...		1 # ...	
	2 # ...		2 # ...	
	3 # ...		3 # ...	
	4 # ...		4 # ...	
	5 # ...		5 # ...	
	Selected STRENGTHS (+)	➔ *To Develop, To Improve*		
	1 # ...		6 # ...	
	2 # ...		7 # ...	
	3 # ...		8 # ...	
	4 # ...		9 # ...	
	5 # ...		10 # ...	
PROBLEMS (-)	**Selected THREATS (-)**	➔ *To Anticipate, To Mitigate*		
	1 # ...		11 # ...	
	2 # ...		12 # ...	
	3 # ...		13 # ...	
	4 # ...		14 # ...	
	5 # ...		15 # ...	
	Selected WEAKNESSES (-)	➔ *To Resolve, To Overcome*		
	1 # ...		16 # ...	
	2 # ...		17 # ...	
	3 # ...		18 # ...	
	4 # ...		19 # ...	
	5 # ...		20 # ...	

NOTES:

- Identifying CHALLENGES to be addressed means categorizing/classifying, prioritizing, and selecting any data and information as the results of EXTERNAL SITUATION Analysis as well as INTERNAL CONDITION ANALYSIS, all of which then put as PROBLEMS and POTENTIALS for the basis of (working) AGENDA formulation.

Lampiran # 5 – Klastering Sektoral dan Distribusi Agenda

SECTORAL CLUSTERING & AGENDA DISTRIBUTION FOR INSTITUTIONS-IN-CHARGE

SEKTOR/BIDANG [Komprehensif]	AGENDA KERJA	INSTITUSI NU (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)
1. ORGANIZATION (Prime Body, Jam'iyyah, Induk)		
2. RELIGION (Keagamaan, Diiniyyah)		
3. CADRE DEVELOPMENT (Kaderisasi)		
4. EDUCATION (Pendidikan, Ma'arif)		
5. HEALTH (Kesehatan)		
6. ECONOMY/LIVELIHOOD (Ekonomi/Penghidupan, Mu'amalah)		
7. SOCIAL & HUMANITARIAN (Sosial & Kemanusiaan, Mabarrot)		
8. CULTURE (Kebudayaan, Tsaqofah)		
9. INFORMATION (Informasi)		
10. SCIENCE & TECHNOLOGY (Sains & Teknologi)		
11. ENVIRONMENT (Lingkungan Hidup)		
12. LAW/LEGAL (Hukum)		
13. POLITY (Politik, Siyasah)		
14. SECURITY & DEFENCE (Keamanan & Pertahanan)		

Lampiran # 6



Matriks "Strategy Blueprint" Eksploratif NU Ranting

(STRATEGI = AGENDA KERJA + TARGET HASIL | TINGKAT: KOMUNITAS = AKAR-RUMPUT = RANTING = DESA/KELURAHAN)

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
1. ORGANIZATION Prime/Umbrella Body, Jam'iyyah, Induk		▪ Mengadakan berbagai kelengkapan institusional (struktural, ansiler, kultural, & auksiler) NU & memastikan koordinasi-keterpaduan gerak-langkahnya ▪ Memprakarsai kerjasama perdamaian & kemaslahatan antarkelompok, antariman, antaretnis, dll.	▪ Jam'iyyah NU Ranting ▪ 1 Komplek Gedung Kantor NU Ranting (termasuk untuk semua Lembaga/Lajnah & Badan Otonom)
		▪ Menyelenggarakan pendidikan/kursus kaderisasi komprehensif Islam Wasathiyyah Nusantara Ahlis Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah untuk (**benteng ideologis**) berbagai unsur NU	▪ Tim Manajemen ASWAJA Centre ▪ Tim Ahli ASWAJA ▪ 1 Pendopo/Aula/Balai Pelatihan NU (ASWAJA Centre)
2. RELIGION Keagamaan Diiniyyah		▪ Menyelenggarakan pendidikan kader 'ulama secara saintifik-komprehensif (sebagai **benteng keilmuan**) yang menjamin pelestarian & pengembangan Islam Ahlis Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah melalui institusi Pondok Pesantren	▪ 1 Pondok Pesantren NU ▪ 1 Perpustakaan Studi Islam Wasathiyyah Nusantara ASWAJA An-Nahdliyyah Lengkap & terus-menerus diperbarui

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
	JATMAN	▪ Menyelenggarakan majelis thoriqoh, dzikir, istighotsah, mujahadah, dll. untuk penguatan kejiwaan (**benteng spiritual**) Jama'ah Nahdliyyin	▪ Majelis Thoriqoh NU Ranting (JATMAN Idaroh Sa'afiyyah)
	LBMNU	▪ Menyelenggarakan forum/ pertemuan rutin Musyawaroh Bahtsul Masa'il (**benteng keilmuan**) guna meneliti & memecahkan/menjawab masalah-masalah keagamaan & kemasyarakatan konkret lingkup desa yang terus berkembang	▪ LBMNU Ranting ▪ 25 Kader Fuqoha' NU
	LDNU	▪ Menyelenggarakan dakwah/tabligh Islam Wasathiyyah Nusantara Ahlis Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah bagi kaum *awwaamul muslimin* di mesjid/langgar desa secara kontinu ▪ Mengembangkan majelis-majelis Khotmil Quran, Diba'-Barzanji, Rotiban, Manaqiban, dll. keliling seantero desa	▪ LDNU Ranting = 1 Korps Da'i/Muballigh/Ustadz (100 Kader) ▪ 1 Studio Multimedia /Laboratorium Dakwah NU Ranting ▪ Digital Channels Dakwah
	LTMNU	▪ Membangun, memelihara, & mengembangkan prasarana-sarana peribadatan Jama'ah Nahdliyyin, mengoordinasikan pengelolaannya, & meningkatkan kapasitas takmir	▪ LTMNU Ranting ▪ 1 Dusun = 1 Langgar NU ▪ 1 Pedukuhan = 1 Mesjid NU ▪ 1 Mesjid NU Ranting

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
		▪ Menyelenggarakan pendidikan ilmu-ilmu Al-Quran (pembacaan, penghafalan, seni qiroat, dll.) ▪ Merintis, mengoordinasikan, & mengembangkan Guru Ngaji Kampung & Taman Pendidikan al-Quran (TPQ) di setiap mesjid/langgar/dusun ▪ Mengoordinasikan kader qori' & hafidz Qur'an ▪ Menyelenggarakan & membudayakan majelis-majelis al-Qur'an (khotmil, *sema'an*, dll.) di komunitas	▪ JQH-NU Ranting Berfungsi ▪ 1 Dusun/Langgar = 1 TPQ ▪ 1 Mesjid/Pedukuhan = 1 TPQ ▪ 1 Korps Qori'-Qori'ah NU = 100 orang ▪ 1 Korps Hafidz NU = 100 Orang
		▪ Menyelenggarakan pelayanan & pendidikan ibadah haji & umroh bagi Jama'ah Nahdliyyin; ▪ Membentuk & mengelola jama'ah persaudaraan haji Nahdliyyin	▪ ORPEHA-NU Ranting = 100 Kader Haji-Hajjah NU ▪ 1 Bisnis Sosial Travel Haji-Umroh/KBIHU-NU
3. PHILANTHROPY & SOCIAL INVESTMENT Filantropi/Kedermawanan & Investasi Sosial	NU CARE-LAZISNU	▪ Menyelenggarakan pelayanan ibadah zakat & distribusinya kepada Jama'ah Nahdliyyin (8 ashnaf); ▪ Menghimpun infaq & shodaqoh untuk kemaslahatan umat (program jaminan sosial [santunan, beasiswa, & asuransi] bagi fakir-miskin, anak terlantar, yatim-piatu, difabel, lansia/jompo, dll.) ▪ Mendukung kemandirian Jam'iyyah NU melalui pembiayaan program &	▪ LAZISNU Ranting ▪ Database Muzakki ▪ 1 Keluarga = 1 Koin ▪ 1 Desa = 1.000 KOIN NU

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
		pengadaan kelengkapannya	
	LWPNU	▪ Menyelenggarakan pelayanan waqof bagi Jama'ah Nahdliyyin; ▪ Mengadministrasi, mengamankan, mendayagunakan, & mengembangkan aset tetap (properti) milik Jam'iyyah NU; ▪ Membangun dana abadi (*endowment fund*) Jam'iyyah NU	▪ LWPNU Ranting ▪ Database Aset Properti NU ▪ Endowment Fund NU Ranting = Rp1.000.000.000
	LISNU	▪ Menghimpun sumberdaya finansial dari warga nahdliyyin untuk diinvestasikan secara sosial (*zero-interest rate*) dalam pengembangan aset tetap NU, bisnis sosial, & agenda layanan publik	▪ Aset Bersama Rp10 miliar ▪ Layanan Pinjaman Lunak untuk Pengembangan Aset Organ-Organ NU
4. CADRE DEVELOPMENT Kaderisasi		▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, mendistribusi, & mengembangkan potensi kader remaja putra Nahdliyyin	▪ IPNU Ranting ▪ 100 Kader Remaja Putra NU
		▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, mendistribusi, & mengembangkan potensi kader remaja putri Nahdliyyin	▪ IPPNU Ranting ▪ 100 Kader Remaja Putri NU
	FATAYAT NU	▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, mendistribusi, & mengembangkan potensi kader pemudi Nahdliyyin	▪ Fatayat NU Ranting ▪ 100 Kader Fatayat NU

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
	ANSOR	▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, mendistribusi, & mengembangkan potensi kader pemuda Nahdliyyin ▪ Mengadakan kelengkapan organ-organ di bawahnya yang relevan-kontekstual	▪ GP Ansor NU Ranting ▪ 100 Kader Ansor NU ▪ Rijalul Ansor, BANSER, Densus-99, BANAR, BASADA, BAGANA, BALANTAS, dll.
	MUSLIMAT N U	▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, mendistribusi, & mengembangkan potensi kader perempuan dewasa Nahdliyyin	▪ Muslimat NU Ranting ▪ 100 Kader Muslimat NU
5. EDUCATION Pendidikan Ma'arif	N U LP MA'ARIF	▪ Menyelenggarakan pelayanan pendidikan formal terpadu NU tingkat dini, dasar, & menengah bagi peningkatan mutu manusia Jama'ah Nahdliyyin ▪ Menyediakan beasiswa atau asuransi pendidikan bagi Jama'ah Nahdliyyin	▪ 1 Roudlotul Athfal & Kelompok Belajar (RA-KB-NU) = 1 Pedukuhan ▪ 1 Madrosah Ibtida'iyah (MINU) ▪ 1 Madrosah Tsanawiyah (MTsNU) ▪ 1 Madrosah 'Aliyah (MANU)/Sekolah Menengah Kejuruan (SMKNU)—Pertanian, Peternakan, Perkebunan, Kelautan, Konstruksi/Sipil & Arsitektur, Perkayuan, Kelistrikan, Permesinan, Industri/Manufaktur, Kerajinan/Kriya, Teknologi Informasi, Ekonomi, Tata Boga, Tata Busana, dll.) ▪ Beasiswa/Asuransi Pendidikan

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
		▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, mendistribusi, & mengembangkan potensi kader guru Nahdliyyin	▪ PERGUNU Ranting ▪ 100 Kader Guru NU
6. HEALTH Kesehatan		▪ Menyelenggarakan pelayanan edukasi/literasi kesehatan masyarakat ▪ Menyelenggarakan pelayanan kesehatan modern-komprehensif-terpadu bagi Jama'ah Nahdliyyin ▪ Menyediakan asuransi kesehatan bagi Jama'ah Nahdliyyin	▪ LKNU Ranting ▪ 1 Ambulans NU ▪ 1 Poliklinik NU ▪ 1 Apotek NU ▪ 1 Digital Application "Go-Ambulance-NU"
		▪ Menyelenggarakan pendidikan ilmu hikmah & pelayanan kesehatan tradisional ala Aswaja (**benteng spiritual**) bagi Jama'ah Nahdliyyin ▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, mendistribusi, & mengembangkan potensi kader terapis ruqyah NU	▪ JRA Ranting ▪ 100 Kader Terapis Ruqyah NU
7. ECONOMY/ LIVELIHOOD Ekonomi/ Penghidupan Mu'amalah		▪ Menyelenggarakan pelayanan-pelayanan edukasi/literasi kewirausahaan, peningkatan kapasitas manajemen bisnis, konsultasi pengembangan usaha rakyat (UMKM), & membentuk simpul pemasaran bagi kesejahteraan Jama'ah Nahdliyyin &	▪ LPNU Ranting ▪ NU *Social Business Holding*: 1 Perseroan Terbatas NU (Saham 60%) Multi-Bisnis ▪ 1 Balai Latihan Kerja (di Ponpes) ▪ 1 Direktur BUMDES ▪ 100 Karyawan Nahdliyyin

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
		kemandirian Jam'iyyah NU ▪ Menyediakan asuransi pra-kerja bagi Jama'ah Nahdliyyin angkatan kerja	
		▪ Menyelenggarakan pelayanan edukasi/literasi & penyediaan permodalan/finansial bagi UMKM jama'ah Nahdliyyin ▪ Menyelenggarakan pemantauan & penilaian kemajuan kesejahteraan ekonomis jama'ah Nahdliyyin	▪ 1 Koperasi Finansial NU ▪ 1.000 Anggota/Nasabah
	NUsantaraMart	▪ Menciptakan institusi bisnis sosial NU multi-usaha yang mampu menyediakan lapangan kerja bagi kaum nahdliyyin	▪ 1 Koperasi Pemasaran/Retail NU
	LPPNU	▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, & memastikan peningkatan taraf hidup/kesejahteraan kader-kader Nahdliyyin sesuai bidang profesi (petani, nelayan, buruh, desainer, programer, insinyur, dll.)	▪ 1 Serikat Pekerja (Petani/Nelayan/Buruh NU) = 100 Kader

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
8. SOCIAL & HUMANITARIAN Sosial & Kemanusiaan Mabarrot	LKKNU	▪ Menyelenggarakan pelayanan komprehensif (edukasi/literasi, konsultasi, dll.) bagi ketahanan keluarga-keluarga Jama'ah Nahdliyyin	▪ LKKNU Ranting ▪ Outreach: 1.000 Keluarga NU
	LPBINU	▪ Menyelenggarakan edukasi/literasi & upaya penanggulangan bencana (manajemen risiko/pra-bencana, krisis/saat bencana, & pemulihan/pasca-bencana)	▪ LPBINU Ranting ▪ 100 Kader Penanggulangan Bencana ▪ Desa Tangguh Bencana
9. CULTURE Kebudayaan Tsaqofah	LESBUMI	▪ Menyelenggarakan upaya pelestarian & pengembangan seni-budaya lokal yang bersenyawa dengan Islam Wasathiyyah Nusantara Ahlis Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyyah & perkembangan mutakhir (**benteng budaya**) ▪ Merekrut, mendidik mendistribusi, & mengembangkan potensi kader seniman-budayawan NU	▪ LESBUMI-NU Ranting ▪ 1 Sanggar Seni Komunitas Nahdliyyin ▪ 1 Kelompok Seni Rakyat (Kethoprak, Jathilan, Wayang, Karawitan, dll.) ▪ 1 Kelompok Seniman Santri (Sastrawan, Pelukis, Perupa, Pemusik, Penari, dll.) ▪ 1 Kelompok Orkestra Santri
	ISHARI	▪ Menyelenggarakan majelis sholawatan & mendidik kader seniman sholawat	▪ ISHARI-NU Ranting ▪ 1 Majelis Sholawatan Diba'/Barzanji NU ▪ 100 Kader Penerbang NU ▪ Aset: perlengkapan musik & sound system

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
		▪ Merekrut, melatih, memobilisasi, mendistribusi, & mengembangkan prestasi kader pesilat Nahdliyyin ▪ Terlibat dalam pengamanan kegiatan-kegiatan Jam'iyyah NU (**benteng fisikal**)	▪ IPSNU Pagar Nusa Ranting ▪ 100 Kader Pesilat NU ▪ Aset: prasarana & sasana latihan olahraga
10. INFORMATION Informasi	LTN-NU	▪ Menyelenggarakan pelayanan dokumentasi, publikasi, & komunikasi publik perihal & untuk kebutuhan Jama'ah Nahdliyyin & Jam'iyyah NU ▪ Membangun sistem informasi & manajemen pengetahuan Jam'iyyah NU	▪ LTN-NU Ranting ▪ 1 Website ▪ Digital Channels/Accounts NU Ranting: YouTube, Instagran, Facebook, Twitter, dll. ▪ 1 Perpustakaan Studi Islam Nusantara ASWAJA An-Nahdliyyah ▪ 1 Toko Buku-Kitab ▪ 1 Bisnis Percetakan
	LDSNU	▪ Menghimpun, mengolah, & mendayagunakan segala jenis data & statistik yang relevan, perihal & untuk kebutuhan pengembangan Jama'ah Nahdliyyin & Jam'iyyah NU	▪ Bank Data NU Ranting ▪ Website Data
11. SCIENCE & TECHNOLOGY Sains & Teknologi		▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, & mendistribusi penugasan kader sarjana (S-1, S-2, S-3) Nahdliyyin dari pelbagai disiplin keilmuan untuk aneka kebutuhan Jama'ah Nahdliyyin & Jam'iyyah NU ▪ Menyediakan beasiswa pendidikan tinggi bagi Jama'ah Nahdliyyin ▪ Mengadakan bengkel-laboratorium	▪ ISNU Ranting ▪ 100 Kader Sarjana NU ▪ Beasiswa "1 Keluarga Nahdliyyin = 1 Sarjana" ▪ 1 Desa = 1 Bengkel Teknologi Madya

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
		teknologi madya/tepat guna untuk mengefisienkan sistem produksi komunitas Nahdliyyin	
	LAKPESDAM	▪ Menyelenggarakan penelitian & pengembangan multi-/inter-disipliner untuk pelbagai kebutuhan Jama'ah Nahdliyyin & Jam'iyyah NU	▪ LAKPESDAM-NU Ranting ▪ 1 Lembaga Penelitian & Pengembangan (R&D)/ Laboratorium Teknologi Madya (Tepat Guna) ▪ 1 Digital Platform NU 2.0
12. ENVIRONMENT & ENERGY Lingkungan & Energi	LPLHNU	▪ Merekrut, mendidik, memobilisasi, mendistribusi, & mengembangkan potensi kader Nahdliyyin pelestari lingkungan & pemandiri energi ▪ Menyelenggarakan pelayanan edukasi/literasi/fiqih lingkungan & energi bagi Jama'ah Nahdliyyin ▪ Melaksanakan ikhtiar konservasi, proteksi, & advokasi lingkungan desa; ekowisata desa ▪ Mewujudkan Sustainable, Green Pesantren & Village Community melalui penerapan permakultur	▪ LPBI-NU Ranting ▪ 100 Kader Pelestari ▪ 1 Bisnis-Sosial Bank Sampah NU ▪ 1 Bisnis-Sosial Ekowisata Desa ▪ 1 Model Kampung Hijau Lestari Mandiri Energi ▪ 1 Model Pondok Pesantren Hijau Lestari Mandiri Energi
13. LAW/LEGAL Hukum	LPBHNU	▪ Menyelenggarakan pelayanan edukasi/literasi, legalisasi, konsultasi, mediasi, & advokasi hukum bagi Jama'ah Nahdliyyin & Jam'iyyah NU	▪ Lembaga Mediasi NU Ranting ▪ 1 Notaris NU

SEKTOR/BIDANG (Komprehensif)	INSTITUSI HAROKAH NAHDLIYYAH (Struktural, Ansiler, Kultural, Auksiler)	AGENDA KERJA (Program Layanan Publik Utama)	TARGET HASIL (1 Desa/Ranting = ...)
14. POLITY Politik, Siyasah	PKB	▪ Merekrut, memobilisasi, menyelenggarakan pendidikan politik (*fiqh as-siyasah an-nahdliyyah*), mendistribusi, & mengembangkan potensi kader politisi Nahdliyyin	▪ PKB Ranting ▪ 100 Kader Politisi NU ▪ 1 Kepala Desa Nahdliyyin ▪ 10 Legislator BPD Desa ▪ 1 Legislator DPRD Kabupaten/Kota
15. SECURITY & DEFENCE Keamanan & Pertahanan		▪ Merekrut, memobilisasi, mendidik, mendistribusi, & mengembangkan potensi kader pertahanan-keamanan rakyat Nahdliyyin—mencapai "*minimum essential force*" (sebagai **benteng fisikal**) ▪ Melaksanakan pengamanan kegiatan-kegiatan Jama'ah Nahdliyyin & Jam'iyyah NU	▪ Organisasi: SATKORDES Berfungsi Aktif ▪ Manusia: 100 Kader Banser NU (Kejuruan: BALANTAS, BAGANA, BASADA, BANAR, Densus 99, dll.) ▪ Aset: 1 Markas Komando SATKORDES BANSER NU ▪ Aset: 1 Mobil Operasional BANSER Double Cabin ▪ Inventaris: Perangkat Radio Komunikasi; Tenda Pleton Lapangan; Sarlantas, dll.

CATATAN: Version # 1.0 | Last Update: 2021-09-14.

- Pengembangan/perluasan sektor, institusi, & agenda kerja, dalam lingkup komunitas, berlangsung secara gradual & kontekstual, sesuai kebutuhan yang dirumuskan bersama untuk (1) menjawab masalah & (2) mengembangkan potensi komunitas NU. Beberapa sektor/bidang, agenda kerja, & target hasil sangat mungkin dikerjakan oleh beberapa institusi NU secara kolaboratif. Contoh: RA = LP Ma'arif NU + Muslimat NU; Poliklinik & BKIA = LKNU + Muslimat NU; BLK = Pondok Pesantren + GP Ansor NU, dll.
- Yang perlu dijadikan patokan dalam menyusun target hasil strategis ialah kategori: (1) Brainwares (manusia); (2) Softwares (perangkat lunak & institutional); & (3) Hardwares (perangkat keras, aset tetap, inventaris/aset bergerak, dll.). Setiap poin target hasil strategis dapat dipilah & dipilih untuk dicapai di dalam 3 (tiga) kerangka waktu: (1) Jangka Pendek (1 Tahun); (2) Jangka Tengah (3—5 Tahun); & (3) Jangka Panjang (5—10 Tahun).
- Apabila, melalui strategi di atas, kemajemukan potensi belum cukup terwadahi ataupun kompleksitas masalah belum terjawab, maka dapat diadakan atau diinovasikan organ baru atau jaringan auksiler sesuai kebutuhan—sebagaimana telah penulis usul-sisipkan: LDSNU, LPLHNU, BKA-NU, AWH-GRS, ADW-AST, dll., sekaligus "redesain" logo-logonya demi penyegaran.



Kyai ALI MAKSUM Krapyak (1915—1989)
Rois 'Aam Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama Ke-4;
Pengasuh Pondok Pesantren Krapyak, Yogyakarta

[http://krapyakyogyakarta.blogspot.com/2017/11/biografi-mbah-kh-ali-maksum.html]

TENTANG PENULIS



HASAN BACHTIAR, S.SOS., alias *Tjak Kasan*, dilahirkan di Surabaya, Jawa Timur, pada 1980—putra keempat dari tujuh bersaudara dari pasangan almh. Ibuk Siti Maimunah dan alm. Bapak Hasan Bashori (asal Gresik). Saat ini penulis berkhidmah sebagai pembantu urusan umum dan hubungan eksternal (*assistant for general and external affairs*) di Pondok Pesantren ANWAR FUTUHIYYAH, Blotan, Wedomartani, Ngemplak, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, asuhan Kyai MUHAMMAD LABIB (asal Mranggen, Demak, Jawa Tengah). Sejak Romadlon 1440 H, penulis mengemban amanah di Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama (NU) sebagai Sekretaris Tanfidziyah Pengurus Ranting NU Kalurahan Wedomartani, dan sejak Romadlon 1442 H ditugasi pula untuk membantu kepengurusan NU Cabang Sleman Masa Khidmah 2021—2026 M sebagai Wakil Sekretaris Tanfidziyah.

Masa kecil hingga remaja dihabiskan di Surabaya dan Sidoarjo, Jawa Timur, mengaji agama Islam Aswaja an-Nahdliyyah dari *kyai-kyai langgar* di desa, penulis merintis karir sosialnya sebagai kader Ikatan Putra Nahdlotul 'Ulama (IPNU) Ranting Bungurasih dan Anak Cabang Waru, aktivis "kerohanian Islam" semasa belajar di SMAN 16 Surabaya, lantas hijrah ke Yogyakarta sejak 1998; sempat belajar linguistika di Jurusan Sastra Indonesia, Fakultas Sastra, Universitas Gadjah Mada (1998—2005), namun tidak tamat sebab waktunya lebih banyak dihabiskan untuk belajar (baca: *intellectual exercises*) di Majalah/Jurnal Mahasiswa UGM *Balairung* sebagai awak Litbang, Redaktur, hingga Pemimpin Umum (1998—2001), memimpin proyek penelitian "Wajah Industri Perbukuan Yogyakarta" kerja sama *Balairung-Kompas* (2001), serta di Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) Komisariat Gadjah Mada dan Cabang Sleman. Kemudian, atas *dawuh* Kyai MU'TASHIM BILLAH Pandanaran dan dukungan beasiswa *Pondok Pesantren Sunan Pandan Aran Foundation*, pada 2018 penulis menyelesaikan studi sarjana di Jurusan Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka.

Bersama Kyai Labib dkk., penulis merintis pendirian: (1) ‘Abd al-Wahhab Hasbullah *Globalization Research Station* (AWH-GRS), (2) The Hasan Gipo *Centre for Islamic Philanthropy Education, Research, and Development*, (3) Abdul Wahid Hasyim *Institute for Educational Innovations*, (4) Hattanomics *Working Group on Cooperative Economics*, dan (5) Abdurrahman ad-Dakhil Wahid *Academy for Social Transformation*—organ-organ *think tanks* auksiler di bawah naungan Ponpes Anwar Futuhiyyah untuk mendukung penguatan *Harokah Nahdliyyah*; anggota pengurus Lembaga Amil Zakat, Infaq, dan Shodaqoh NU (LAZISNU) PWNU-DIY (2017—2022); anggota Badan Pelaksana Perkumpulan LINGKAR, sebuah organisasi masyarakat sipil yang berkecimpung dalam bidang pengurangan risiko dan penanggulangan krisis bencana; anggota Dewan Pengurus Yayasan Sanggar Inovasi Desa (YSID) dan membantu BUMDES (Badan Usaha Milik Desa) Panggung Lestari, Desa Panggungharjo, Sewon, Bantul, DIY; anggota Majelis Pembina PMII Komisariat UGM dan Cabang Sleman; turut merintis dan menjadi Bendahara Festival Gerobak Sapi (FGS) DIY; anggota—sempat menjadi Sekretaris Pengawas dan Wakil Ketua Pengurus—Credit Union Cindelaras Tumangkar (CUCT) Yogyakarta, sebuah koperasi finansial dalam jaringan gerakan Puskopdit BKCU Kalimantan.

Penulis pernah aktif membantu Forum Persaudaraan Umat Beriman (FPUB) sebagai relawan dan Pemimpin Redaksi Majalah Antar-Iman *Suluh* (2002—2004); peneliti pada IPDS (*Institute for Political and Democratic Studies*) Jakarta (2003); staf program IRCOS (*Institute for Research and Community Development Studies*) Jakarta (2004); tenaga lapangan program "*Community-Based Post-Tsunami Disaster Recovery*" UPLINK-UPC di Banda Aceh, Nanggroe Aceh Darussalam (2005); anggota Dewan Pengurus Forum Pengurangan Risiko Bencana (FPRB) DIY (2009—2012); anggota Tim Fasilitator CDE (*Consortium for Disaster Education*); peneliti dalam proyek riset *Disaster Risk Reduction Policy in Asia-Pacific* (UNESCAP, 2011); membantu MSGMP (Majelis Silaturahmi Generasi Muda Pesantren) Karesidenan Kedu sebagai tenaga fasilitator untuk program "Pendidikan Politik untuk Santri" (2013—2014); anggota Pengurus *Pujiono Centre for Disaster and Climate Resilience* Yogyakarta; serta pernah menjadi konsultan manajemen risiko bidang HSSE (*health, safety, security, and environment*) pada PT Pertamina Eksplorasi-Produksi di Lapangan Limau, Kota Prabumulih dan Kabupaten Muara Enim, Sumatra Selatan (2014).

Penulis menikah pada 2008 dengan Arina Manasikana, S.Th.I. (asal Ponorogo), kini dikaruniai-Nya amanah tiga buah hati (Syakira Vita Sasmaya, Ahmad Razen Waskita, dan Abdurrahman Mughni Labib), serta sejak 2010 merintis usaha dagang busana muslim kecil-kecilan di <www.ButikSasmaya.com>. Kontak: 0813-5300-8289; tjak.kasan@gmail.com; @repulusi. **[ض]**

Serial *Innovating* #NU2.0 *at Grass-Roots*

Penyunting Serial
HASAN BACHTIAR

Penerbitan karya-karya di bawah Serial ***Innovating* #NU2.0 *at Grass-Roots*** (Menginovasi Nahdlatul 'Ulama pada Abad Kedua di Akar-Rumput) berusaha menjawab sebuah pertanyaan kunci: bagaimanakah "mengerjakan NU" di akar-rumput—atau komunitas basis, atau lebih konkretnya tingkat "NU Ranting", dalam suatu lingkup geografis yang di Indonesia, secara administratif atau kultural, disebut sebagai "desa", "kelurahan", *huta*, *nagari*, *gampong*, *marga*, *lembang*, *tiuh*, *pekon*, *banua*, *wanua*, *negeri*, dll.—hari ini dan ke depan?

Maksud demikian merupakan suatu ikhtiar untuk, secara operasional, menerjemahkan sintesis paradigmatik wawasan baru ke-NU-an yang ditawarkan oleh Kyai YAHYA CHOLIL STAQUF Rembang, sekarang Ketua Umum Tanfidziyah Pengurus Besar Jam'iyyah Nahdlatul 'Ulama (PBNU), sebagaimana termaktub di dalam karyanya, *Perjuangan Besar Nahdlatul 'Ulama: Tajdid Jam'iyyah untuk Khidmah Milenial* (2020)—berikut berbagai ceramah atau pidatonya di dalam beragam kesempatan.

Sembari itu, serial ini sekaligus hendak mengujiterapkan, secara dialektis, salah satu semboyan/prinsip penting yang berlaku di dalam *Harokah Nahdliyyah*, yakni *"Al-Muhaafadzotu 'alal Qodiimish Shoolih wal Akhdzu bil Jadiidil Ashlah*", yang oleh *Almaghfurlah* Kyai ACHMAD SHIDDIQ Jember, Rois 'Aam Syuriyah PBNU Ke-5, dalam karya beliau *Fikroh Nahdliyyah* (1969), diterjemahkan sebagai "menilai masa lalu, mengembangkan masa kini, dan merintis masa depan". Tak pelak, pembaca dan pemanfaat buku-buku dalam serial ini disasarkan bagi para pengurus NU Ranting berikut organ-organ di bawah naungannya, khususnya, maupun para penggerak *Harokah Nahdliyyah* yang sedang berkhidmat di akar-rumput, umumnya. **[ض]**





*"**Alhamdu**", utawi sekabehane puji;*
*"**lillaahi**", iku kagungane Gusti Alloh;*
*"**robbil 'aalamiin**", kang mangerani wong ngalam kabeh.*





[...] Muktamar Nahdlotul 'Ulama ke-27, pada tahun 1984, telah berhasil merumuskan yang sekarang populer disebut "Khitthoh NU", Khitthoh '26, yang pada hakikatnya khitthoh itu sendiri sudah menjadi khitthoh NU sejak didirikannya pada tahun 1926–sekalipun baru secara tertulis perumusannya dirintis dalam sebuah risalah kecil pada tahun 1979, sebelum Muktamar ke-26 di Semarang, dengan judul Khitthoh Nahdliyyah. Dan NU, insyaa Allooh, akan selalu setia kepada Khitthoh '26, karena Khitthoh itu merupakan suatu amanah, amanat kelahiran NU itu sendiri. Untuk apa? Membawa misi apa NU hadir di tengah-tengah perjuangan bangsa Indonesia?

Oleh karena itu, keputusan itu sering disebut "kembali kepada Khitthoh 1926". Keputusan tersebut menjadi sangat penting karena, untuk pertama kalinya, sejak lebih 60 tahun usianya, NU merumuskan khitthoh-nya secara konkret sesudah menjadi keputusan muktamar yang lalu, dengan tujuan supaya sepanjang zaman NU tetap tidak menyimpang dari khitthoh kelahirannya itu, dari khitthoh misinya itu.

Nahdlotul 'Ulama adalah ibarat kereta api, yang sejak semula sudah menjalani trayeknya, bahkan sudah ditetapkan persyaratan untuk menjadi petugas-petugasnya. NU bukan taksi, yang dapat dibawa ke mana saja oleh penyewanya. NU bukan koper, yang dapat diisi apa saja oleh pembawanya. Orang-orang yang mengurus dan memimpin NU boleh saja berganti-ganti setiap muktamar; kebijaksanaan mengemudikannya, memimpinnya, boleh diubah dan disesuaikan; tetapi "trayek"–sekali lagi: trayek–tidak boleh diubah!

Khitthoh NU menegaskan kedudukan NU sebagai "jam'iyyah diiniyyah ijtimaa'iyyah", atau organisasi sosial-keagamaan, bukan partai politik! Sama sekali tidak berarti Nahdlotul 'Ulama, dengan demikian, mengharamkan politik, atau melarang warganya berpolitik, atau dengan kata lain "politiek-phobi". Tidak, tidak. Bagi NU, politik adalah sangat penting, dalam rangka kehidupan bernegara dan bermasyarakat, sebagaimana ekonomi, perniagaan, dan perdagangan adalah sangat dibutuhkan.

NU menghargai warganya yang berpolitik, atau berniaga, dalam arti melakukannya di dalam bidangnya dan organisasi yang khusus. Berpolitik atau berniaga dengan baik kami silahkan kepada warga NU. Hanya saja, mereka dipersilahkan melakukannya di dalam organisasi politik yang sudah ada atau lembaga niaga yang manapun, tidak melakukannya di dalam dan dengan NU! Karena NU bukan organisasi politik, dan juga bukan organisasi niaga. Banyak garapan yang harus ditangani langsung oleh NU.

Khitthoh ini adalah garis perjuangan bagi NU. Muktamar kali ini merupakan "muktamar konsolidasi khitthoh", dan memerinci khitthoh sejelas mungkin, sehingga tidak timbul lagi persepsi yang berbeda-beda, baik dari warga NU sendiri maupun dari orang luar. Diharapkan adanya kongres ini bisa merumuskan berbagai penjabaran khitthoh tentang beberapa masalah, penyempurnaan metode sosialisasi khitthoh, operasionalisasinya secara terarah, sikap dan pandangan NU mengenai berbagai masalah esensial, serta hal-hal lain yang secara rutin menjadi tugas muktamar. [...]

Almaghfurlah Kyai ACHMAD SHIDDIQ Jember

Rois 'Aam Ke-5 Jam'iyyah Nahdlotul 'Ulama

Khutbah Iftitah pada Muktamar NU Ke-28, 26 Robi'ul Akhir 1410 H/ 25 Nopember 1989 M, di Pondok Pesantren Krapyak, Yogyakarta



